

Reservado



Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Economia e Gestão

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Qualidade nos Serviços

**Importância Estratégica do Grau de Fidelização
do Cliente**

O caso do Instituto de Formação IPFEL

João Licínio Cabral da Silva

Orientador: Prof. Dr. Jorge Manuel Vieira Jordão, ISEG-UTL

Júri: Prof. Dr. Jorge Manuel Vieira Jordão, ISEG-UTL

Doutora Maria da Conceição Vieira Sarrico Santos, ISCTE

Prof. Dr. Jorge Fernando Soares Romero Monteiro, ISEG-UTL

Novembro / 2003

RESUMO



Todas as pessoas em geral e as organizações, em particular, são a favor de uma boa qualidade e contra a má qualidade. Todas as organizações com ou sem fins lucrativos existem para, de alguma forma, satisfazerem as necessidades humanas. Por isso, todos têm objectivos de qualidade em comum. Contudo, muitas organizações nem sempre conseguem alcançar todos os seus objectivos de qualidade e, muitas vezes, fornecem produtos ou serviços que ficam aquém das expectativas e, sobretudo, das necessidades dos seus clientes, consumidores, associados, etc.

Os consumidores, cada vez mais exigentes, solicitam garantias acrescidas da qualidade dos produtos e serviços. A prestação e o desempenho de serviços de qualidade enquanto prática para satisfação dos clientes, tornou-se numa tarefa significativamente complexa, tanto mais que na perspectiva cognitiva dos consumidores/clientes ela assume interpretações e dimensões diferentes.

Implementar medidas de qualidade não conduz, necessariamente, a resultados que possibilitem a viabilidade das empresas no longo prazo. A forma de impedir que este cenário se concretize consiste em assegurar uma relação directa entre as iniciativas da qualidade e a contínua satisfação dos clientes.

Se a qualidade possibilita a manutenção de uma determinada vantagem competitiva, na medida em que incrementa o valor do produto/serviço junto do cliente, parece fundamental conhecer esse cliente, as suas necessidades e expectativas, por forma a oferecer-lhe uma resposta adequada – se possível acima das suas expectativas – e duradoura.

Para as empresas, é vital a satisfação do cliente que possibilita, a médio e longo prazo, uma relação de continuidade (lealdade) cliente-empresa. Esta relação de fidelidade conduz à obtenção de uma vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, a uma recompensa obtida através do lucro. Melhorar a qualidade aos olhos do cliente traz rendibilidade à empresa. Estudos realizados demonstram que vantagens baseadas na qualidade percebida pelo cliente permitem o incremento dos lucros. Somente uma abordagem integrada da qualidade/satisfação do cliente permite às empresas a conquista de vantagens competitivas sustentadas no mercado e o sucesso a longo prazo.

Desta visão integradora da qualidade nos serviços como causa directa da satisfação do cliente e da sua fidelização à empresa, resulta o presente trabalho.

Palavras Chave

Qualidade Total, Qualidade nos Serviços, Qualidade Percebida, Satisfação do Cliente, Fidelização do Cliente

ABSTRACT

Everybody in general and organizations in particular are in favour of good quality and against bad quality. Every single profitable or non-profitable organization exists so that it may in some way satisfy peoples' needs. As a result, they all set out similar quality objectives. However, there are many organizations that are not able to meet their quality objectives, and often supply products and services which are contrary to what is expected and to customers, consumers, associates and other peoples' needs.

Consumers by becoming more and more demanding request added guarantees to the quality of products and services. The service provided and the quality of work done by someone for customer satisfaction has become a tremendously complex task so much so that consumer/customers cognitive perspective may take on different interpretations and dimensions.

To implement quality measures does not necessarily lead to results which might allow company success in the long term. To avoid this scenario we must ensure a direct relation between quality initiatives and continuous customer satisfaction.

If quality allows us to maintain a certain competitive advantage because it increases the value of its product/ service for customers, it seems of the utmost importance to know the customer, his needs and expectations so as to offer an adequate and long lasting answer preferably beyond customer expectations.

Customer satisfaction is vital for companies as it will allow in the short or long term a continuous (loyal) relationship between customer-company. This loyal relationship will help to acquire market competitive advantage, and consequently adequate profit remuneration. For customers improved quality will lead to company profitability.



Several studies have been made that show that advantages based on quality are perceived by customers as a clear step to profit increase. Only an integrated customer quality/ satisfaction approach will allow companies to conquer sustained competitive advantages in the market and success in the long term.

This integrated idea of quality in services as a direct consequence to customer satisfaction and his loyalty to the company, is the result of the following essay.

Key-Words

Total Quality, Service Quality, Perceived Quality, Customer Satisfaction, Customer Loyalty,

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, os meus agradecimentos são dirigidos ao orientador desta dissertação, o Prof. Dr. Jorge Jordão. O interesse demonstrado, desde o primeiro dia, pelo tema da dissertação e o estímulo constante foram determinantes para a sua elaboração.

A sua análise crítica de versões preliminares da dissertação e as suas ideias e sugestões contribuíram decisivamente para o rigor e profundidade deste projecto.

Também, não podia deixar de aqui expressar, o meu profundo reconhecimento à minha família – a minha esposa Filomena e as minhas filhas Mafalda e Mariana – pela sua paciência perante a minha irregular “presença”.

INDICE

1. Introdução	12
1.1. Objectivo e contributo da dissertação	12
1.2. Organização da dissertação	13
1.3. Metodologia de investigação	15
2. O Desafio da Qualidade Total nos Serviços	16
2.1. Introdução	16
2.2. Contributos fundamentais	18
2.3. A qualidade do ponto de vista do cliente	26
2.3.1. Definição de qualidade enquanto excelência	26
2.3.2. Definição de qualidade como valor	27
2.3.3. Qualidade como conformidade com as especificações	28
2.3.4. Qualidade como superação das expectativas dos clientes	29
2.3.5. Pontos fortes e fracos das diferentes definições de qualidade	31
2.3.6. O conceito de “value mix” – à luz da definição de qualidade como valor... ..	33
2.3.7. As implicações do “value mix”	37
2.4. A Qualidade nos serviços	39
2.4.1. Definição de Serviços	39
2.4.2. Serviço – um resultado criado pelo cliente	40
2.4.3. Serviço – um processo criado pelo cliente	40
2.4.4. Serviço – pré-requisitos da prestação do serviço	41
2.4.5. Características fundamentais dos serviços	42
2.4.6. O conceito de qualidade nos serviços	45
2.4.7. Qualidade nos serviços: valor percebido e expectativas	47
2.5. Medir a qualidade esperada e percebida pelo cliente	52
2.5.1. Medir a qualidade nos serviços	53
2.5.2. As reclamações como instrumento de medida da qualidade	59
2.6. Melhoria da qualidade nos serviços	64
2.6.1. Acções com vista ao sucesso na melhoria dos serviços	64
2.6.2. As responsabilidades do Marketing e dos departamentos operacionais	67
2.7. Orientação para o mercado, Qualidade nos Serviços e Rendibilidade Empresarial	69
2.7.1. Orientação para o mercado e qualidade nos serviços	70

2.7.2. Qualidade nos serviços e competitividade empresarial.....	70
2.7.3. Orientação de mercado e competitividade empresarial.....	71
2.7.4. Modelo Conceptual	72
2.8. Gestão da Qualidade Total nos serviços – Uma orientação estratégica	74
2.8.1. Qualidade nos Serviços – Orientação estratégica.....	76
2.8.2. Qualidade nos serviços como vantagem competitiva.....	78
3. A Importância da Satisfação do Cliente.....	83
3.1. Introdução	83
3.2. O Conceito de Satisfação do Cliente	88
3.2.1. Introdução.....	88
3.2.2. Implicações na gestão das organizações.....	90
3.3. Processos de avaliação da satisfação dos clientes	93
3.3.1. Processos Reactivos.....	98
3.3.2. Processos Conscienciosos	99
3.3.3. Processos Activos	100
3.4. Caracterização dos clientes.....	101
3.4.1. Os clientes finais.....	101
3.4.2. Os clientes internos.....	102
3.4.3. Os ex-clientes	102
3.4.4. Análise da carteira de clientes	103
3.5. Os atributos da satisfação dos clientes.....	104
3.6. Consequências da Satisfação/Insatisfação.....	106
3.7. A Qualidade nos serviços e a satisfação dos clientes – Implicações	110
3.7.1. Determinantes e antecedentes da satisfação	110
3.8. A importância da satisfação dos clientes internos	115
3.8.1. Medir a satisfação dos clientes internos	118
4. O Contributo da Satisfação para a Fidelização do Cliente	120
4.1. Introdução	120
4.2. A importância estratégica da política de “zero defections”.....	123
4.3. A relação Satisfação-Lealdade e o ambiente competitivo.....	129
4.3.1. Introdução.....	129
4.3.2. A relação satisfação-lealdade	132
4.3.3. Medir Lealdade.....	134
4.3.4. O impacto dos custos de mudança na relação satisfação-lealdade.....	137

4.4. O conceito de “Service Profit Chain”	141
5. Estudo de um Caso	144
5.1. Introdução	144
5.2. Caracterização da organização	145
5.2.1. Enquadramento – historial e a actividade.....	145
5.2.2. O mercado e os segmentos-alvo	147
5.2.3. Estratégia de marketing – retrospectiva	151
5.3. A qualidade percebida e o nível de satisfação dos clientes do IPFEL	156
5.3.1. Objecto do estudo	156
5.4. O grau de fidelização dos clientes IPFEL.....	173
5.4.1. Estudo qualitativo e quantitativo	173
5.4.2. Grau de fidelização dos alunos detentores de cartão global.....	180
5.5. Os canais de comunicação – a importância estratégica do “passa-palavra”	181
6. Conclusões e Recomendações	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes do Value Mix	35
Figura 2- Implicações do “value-mix” para fornecedores de serviços ou produtos	38
Figura 3 – Interfaces Consumo-Produção	45
Figura 4 – Modelo da Qualidade Percebida	46
Figura 5 – Modelo de Qualidade nos Serviços	56
Figura 6 – Determinantes da Qualidade percebida nos serviços	57
Figura 7 – Modelo de orientação para o mercado, qualidade nos serviços e competitividade empresarial	73
Figura 8 – Processo de Formação da Satisfação dos clientes	89
Figura 9 – Níveis de Satisfação Absoluta e Relativa aos Concorrentes	91
Figura 10 – Modelo ASCI da Satisfação	94
Figura 11 – Modelo de avaliação da satisfação dos clientes	100
Figura 12 – Processos Pós-Satisfação (curto prazo)	107
Figura 13 – Consequências Pós-Satisfação (Médio e Longo Prazo)	109
Figura 14 – Modelo da qualidade dos serviços internos	119
Figura 15 – Modelo relacional da Qualidade-Satisfação-Intenção Futura	121
Figura 16 – Ambiente competitivo e relação satisfação-lealdade	129
Figura 17 – Relação satisfação-lealdade e Custos de mudança	140
Figura 18 – Service Profit Chain (Cadeia de Lucro nos serviços)	143
Figura 19 – Quadro de Resultados relativos a questões abertas (Informática)	163
Figura 20 – Quadro de resultados relativos a questões abertas (Inglês)	169

ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1- Comparação das diferentes definições de qualidade	32
Tabela 2 – Dimensões da Qualidade nos Serviços	37
Tabela 3 – Características fundamentais dos serviços.....	42
Tabela 4 – Dimensões da Qualidade nos serviços (na perspectiva do cliente)	51
Tabela 5 – Os 5 factores do modelo SERVQUAL.....	54
Tabela 6 – Estratégias recomendadas	131
Tabela 7 – Satisfação, Lealdade e Comportamento	139
Tabela 8 – Quadro de resultados para os diferentes tipos de cursos de informática	158
Tabela 9 – Quadro de resultados para os diferentes níveis do curso de Inglês	168
Tabela 10 – Tabela de Resultados	179
Tabela 11 – Os canais de comunicação mais relevantes	182
Gráfico 1 - Quanto pode gerar de lucro um cliente ao longo do tempo	124
Gráfico 2 – Porque os clientes são mais lucrativos com o tempo	126
Gráfico 3 – Curva de perda de clientes.....	127
Gráfico 4 – Redução nas perdas de clientes	128
Gráfico 5 – Nível de percepção da qualidade do serviço prestado.....	165
Gráfico 6 – Resultados dos questionários aos alunos de inglês (escala de 1 a 5)	168
Gráfico 7 – Evolução dos alunos novos e reinscritos.....	179
Gráfico 8 – Proporção de Cartões relativamente aos alunos.....	179
Gráfico 9 – Canais de comunicação do IPFEL.....	182
Gráfico 10 – Canais de comunicação do IPFEL.....	182

1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo começa-se por apresentar na secção 1.1, o objectivo desta dissertação, bem como o seu contributo para a gestão das organizações prestadoras exclusivas de serviços. Em seguida, a secção 1.2 apresenta a organização da dissertação e os temas discutidos em cada um dos capítulos seguintes. Por último, na secção 1.3 apresenta-se a metodologia seguida nesta dissertação.

1.1. Objectivo e contributo da dissertação

O objectivo principal desta dissertação é destacar a importância estratégica, cada vez mais latente, que o grau de fidelização dos clientes assume na viabilidade de qualquer organização a médio e longo prazos.

O contributo da dissertação é proporcionar uma reflexão que seja útil para a gestão das organizações fornecedoras de serviços em aspectos como a qualidade dos serviços e o grau de satisfação do cliente e, por sua vez, as implicações que têm na retenção e fidelização do cliente. Procura-se sugerir algumas propostas no sentido de contribuir para elevar o nível de fidelização dos clientes

1.2. Organização da dissertação

Esta dissertação está organizada em *seis capítulos*. Este *primeiro capítulo*, de carácter introdutório, começa por explicitar o tema em análise através da enunciação dos objectivos e contributo da dissertação.

O *segundo capítulo* começa por destacar o contributo dos “gurus” da qualidade geral de modo a tentar enquadrar, de forma específica, o tema da qualidade nos serviços e abordando os diferentes conceitos de qualidade na perspectiva dos clientes. De seguida, define-se o conceito de qualidade nos serviços apresentando instrumentos para a sua avaliação e medidas para a sua melhoria. Por último, destacam-se as implicações da qualidade nos serviços na rendibilidade empresarial destacando-a como uma orientação estratégica de modo a obter vantagens competitivas no(s) mercado(s).

O *terceiro capítulo* destaca a relevância que a satisfação do cliente assume uma consequência da qualidade nos serviços (abordada no segundo capítulo) e como uma causa da fidelização dos clientes (abordada no quarto capítulo). Começa-se por definir o conceito de satisfação do cliente, quais os processos para a sua avaliação, identificar os atributos da satisfação do cliente e instrumentos para a sua medição. De seguida, aborda-se a qualidade nos serviços e as suas implicações na satisfação dos clientes e, por último, a importância decisiva da satisfação dos clientes internos (colaboradores).

O *quarto capítulo* relaciona, fundamentalmente, a satisfação do cliente com a sua fidelização. Começa por realçar a importância estratégica de uma política que evite a deserção de clientes. De seguida, destaca a relação directa que existe entre satisfação e lealdade e as influências do ambiente competitivo. Por último, e como o culminar de

toda a linha de raciocínio utilizada nesta dissertação, destaca-se a importância da relação Qualidade-Satisfação-Lealdade

O *quinto capítulo* apresenta um caso no âmbito da temática desta dissertação. Trata-se de uma organização que actua no mercado da formação– ensino complementar – em áreas emergentes e fundamentais como a informática e as línguas. Faz-se um enquadramento da organização através de uma resenha histórica e o que tem sido a sua estratégia nos últimos 5 anos. Numa primeira fase e contextualizado com a estrutura da dissertação procura-se aferir dos níveis de qualidade do serviço prestado. Numa fase intermédia, tenta-se aferir do nível de satisfação dos clientes-alunos desta organização face ao serviço prestado e, por último, tenta-se concluir do comportamento dos alunos face a essa satisfação/insatisfação que se consubstancia na sua permanência (fidelização) por períodos de relacionamento mais alargados com a organização.

O *sexto capítulo* apresenta as principais conclusões desta dissertação.

1.3. Metodologia de investigação

Para a elaboração da presente dissertação, foi escolhida uma metodologia de investigação que assenta na recolha de informação secundária, fruto de uma pesquisa efectuada ao nível da literatura específica sobre qualidade nos serviços, satisfação do cliente e lealdade do cliente. No concernente à informação primária, que se reflecte no estudo do caso, os dados provêm da recolha e análise de elementos estatísticos respeitantes à qualidade percebida dos serviços, respectivo grau de satisfação e nível de fidelização dos alunos.

2. O DESAFIO DA QUALIDADE TOTAL NOS SERVIÇOS

2.1. Introdução

Na linguagem comum, qualidade tem muitas vezes os sinónimos de “excelente”, “extraordinário” e “muito bom” o que enfatiza a subjectividade da interpretação do conceito de qualidade. Embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente fortemente subjectiva e, por vezes, difícil de aferir com exactidão, a qualidade necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser tangível.

O interesse pela qualidade tem sido proficuamente generalizado. A génese teve origem na concorrência japonesa e a abertura do mercado ao nível da Europa, mais concretamente da Europa Comunitária. Actualmente, um elevado número de empresas cita a qualidade como um dos seus vectores estratégicos mais emergentes e prioritários. Surpreendentemente, ou não, muitos dos programas de qualidade implementados nas organizações não têm tido o impacto desejável. Em parte, deve-se à miopia dos gestores que se traduz numa exclusiva e redutora preocupação com objectivos de natureza quantitativa, ignorando (in)voluntariamente as necessidades dos clientes e a evolução dos mercados.

A chave para evitar esta discrepância, isto é, esta deficiência na adequação dos programas de qualidade face às necessidades dos clientes, consiste em assegurar que essas iniciativas estejam em consonância com a melhoria da satisfação dos clientes e executadas atempadamente. Esta “aproximação” pode-se traduzir num aumento das vendas, lucros e quota de mercado. A busca de melhorias de qualidade sem a devida orientação estratégica baseada no cliente conduz ao aumento de custos e desperdício de

esforços, desempenho não compatível com a sobrevivência da empresa a médio e longo prazo.

Gerir a qualidade numa organização não é diferente de qualquer outra função da gestão. Envolve a definição de objectivos, a formulação de estratégias, o desenvolvimento de planos de acção, a implementação desses planos e a utilização de sistemas de controlo para obter informação quanto ao desempenho a alcançar e assumir as acções correctivas correspondentes.

As fases de definição de metas e objectivos, que possibilitam a formulação de estratégias e consequente desenvolvimento de planos de acção, apenas são possíveis quando está definido o conceito de qualidade a utilizar. Importa então definir, sob várias perspectivas, o conceito de qualidade.

2.2. Contributos fundamentais

Os contributos de Edwards Deming e de Joseph Juran foram determinantes para a revolução das mentalidades e na prioridade atribuída à qualidade pela gestão de topo.

Na reconstrução do pós-guerra, consciente da importância da qualidade na conquista de vantagens competitivas, o Japão pede a colaboração de Deming e, posteriormente, de Juran, para a formação de quadros na área da qualidade.

Contudo, outros contributos importantes foram dados por outros investigadores, complementando ou até renovando o conceito Qualidade. Os mais importantes foram os de Philip Crosby, Armand Feigenbaum e Kaoru Ishikawa.

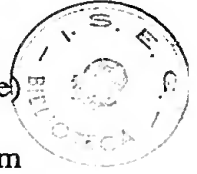
W. EDWARDS DEMING

A estratégia defendida por Deming (1982), um dos que contribuiu em larga escala para a reconstrução Japonesa, baseia-se, sobretudo, em ferramentas estatísticas. É um processo (do topo para a base) no qual se destacam a melhoria e controlo contínuos. É um defensor da delegação de mais poderes aos trabalhadores (“Empowerment”), para que estes tentem resolver os problemas mais rápida e facilmente. Deming (1982) põe em causa um dos mitos da qualidade (melhoria da qualidade significa aumento de custos) argumentando que as *“necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade”*. Defendia que melhorando a qualidade é possível incrementar a produtividade e que, conseqüentemente, se repercute de forma positiva na competitividade da empresa. Reforçando este aspecto, Deming (1982) explicita nas suas investigações que aliada a uma baixa qualidade dos produtos existe uma componente de custos muito elevada e que acarreta um comprometimento, a médio

prazo, do nível de competitividade no mercado. Defende ainda que o processo de implementação de um sistema da qualidade nas organizações diminui substancialmente a repetição de tarefas e desperdício de tempo, a par de uma redução de recursos materiais e de erros.

Os catorze pontos defendidos por Deming (adaptado de Garvin (1992, p.181) na gestão estratégica da qualidade apresentam-se de seguida:

- 1. Ser constante e objectivo no propósito de melhorar produtos e serviços*
- 2. Adoptar uma nova filosofia – Rejeitar a possibilidade de os defeitos serem aceites*
- 3. Acabar com a dependência de constantes inspecções*
- 4. Deixar de decidir apenas com base no preço*
- 5. Melhorar continuamente o sistema de produção e serviço*
- 6. Implementar novos métodos de formação no trabalho*
- 7. Implementar métodos contemporâneos de liderança e supervisão*
- 8. Acabar com o medo e encorajar a comunicação e produtividade*
- 9. Acabar com as barreiras entre departamentos*
- 10. Eliminar exortações de metas numéricas à força de trabalho*
- 11. Eliminar padrões de trabalho e quotas numéricas*
- 12. Remover todas as barreiras que impossibilitam o orgulho no trabalho*
- 13. Instituir um programa vigoroso de educação, formação e automelhoria*
- 14. Criar uma estrutura na gestão de topo que diariamente observe todos os 13 pontos anteriores*



Contudo, convém sublinhar que Deming (1982) ignora (e compreensivelmente) aspectos actuais da TQM e que consiste, por exemplo, na necessidade de atribuir um maior grau de exigência de modo a motivar e envolver os colaboradores na “cruzada da qualidade”. O papel dos recursos humanos e a sua vital contribuição para o sucesso da organização não são tidos em conta por Deming.

JOSEPH MOSES JURAN

A abordagem de Juran mais tipificada - que ele designa por *Management Breakthrough* - assume que o *objectivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização e não o de manter o nível actual*.

O seu contributo mais significativo consiste em concluir que o Controlo da qualidade deve ser assumido como parte integrante da função de gestão.

A estratégia defendida por Juran (1988) realça uma implementação por projecto e baseia-se no que ele próprio designa por “*Trilogia da Qualidade*”. A trilogia da qualidade é um conjunto de processos através dos quais a qualidade é gerida. Esses processos são agregados em três fases: planeamento, controlo e aperfeiçoamento da qualidade. Juran (1988) alerta para as situações em que se passa do sintoma para a solução imediata sem encontrar e eliminar as causas e providencia uma série de ferramentas para a resolução de problemas em adição ao processo estatístico de controlo. Utilizando uma definição de qualidade de adequação ao uso, Juran está muito orientado para a satisfação das expectativas dos clientes.

Segundo Juran, a qualidade pode ser definida em dois contextos:

1. Numa óptica de resultados, a qualidade consiste nas características do produto/serviço que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucros. Consequentemente, qualidade elevada implica, regra geral, maiores custos.
2. Numa óptica de custos, a qualidade significa ausência de defeitos/falhas. Consequentemente, uma elevada qualidade implica, regra geral, menores custos para as empresas.

Juran argumenta ainda - à semelhança do que defendia Deming (1982) - uma vez que a gestão da qualidade é delegada para níveis hierárquicos inferiores não é absolutamente vital que os níveis de chefia participem activamente na gestão da qualidade. Esta transferência de responsabilidades ao nível da gestão da qualidade para patamares hierarquicamente inferiores acarreta implicações bastante delicadas. Esta perspectiva, constitui uma visão muito limitada da gestão da qualidade, porque, imprescindivelmente, o envolvimento das chefias no processo da qualidade deve ser transparente, ou seja, de protagonizar o “papel principal” e transmitir esse sinal com firmeza e sentido de responsabilidade aos níveis hierárquicos inferiores. O envolvimento das chefias na gestão da qualidade constitui *de per si*, o motor de arranque de todo este processo.

ARMAND V. FEIGENBAUM

Feigenbaum é o pai do conceito de controlo da qualidade total (*Total Quality Control*, McGraw-Hill, 1983). À luz da sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade constitui um estilo de gestão e um

compromisso com a excelência. É, sobretudo, direccionada para o exterior – baseada na orientação para o cliente – e não para o seu interior – baseada na redução de defeitos.

Feigenbaum contribui com dois pontos de vista acerca da qualidade:

Primeiro: A qualidade é responsabilidade de todos desde as chefias até aos níveis hierárquicos inferiores (trabalhadores sem qualquer especialização).

Segundo: Feigenbaum reconheceu que os custos da não qualidade devem ser identificados e geridos no sentido de serem debelados. Custos de controlo e custos de falhas do controlo devem ser minimizados por um programa de implementação de um sistema de qualidade.

PHILIP B. CROSBY

O ponto de partida de Crosby (1979) baseava-se no seguinte conceito: “A qualidade é gratuita”. Não é uma prenda, mas é grátis. O que custa dinheiro são as coisas “sem qualidade – todas as acções que não são executadas com sucesso à primeira vez”. Crosby defende que a qualidade só pode ser alcançada se se conseguir eliminar os trabalhos, entenda-se, acções que não são executadas bem à primeira vez.

Philip Crosby dá ênfase à transformação da cultura da qualidade. Ao enfatizar a conformidade individual aos requisitos da qualidade, consegue incluir todos os indivíduos da organização do processo. Defendendo, igualmente, uma abordagem a partir do topo da organização, Crosby acreditava que se a qualidade fosse melhorada, os custos totais iriam inevitavelmente baixar, permitindo às empresas aumentar a rendibilidade. Esta racionalização deu origem à afirmação mais conhecida do autor: (Quality is free – McGrawHill, 1979).

O objectivo de “zero defeitos” constituía um padrão para a gestão e não um mero programa motivacional para os colaboradores. Para facilitar a compreensão da seriedade dos problemas relacionados com a qualidade, Crosby fornecia dois instrumentos básicos: medidas do custo da qualidade e a grelha de maturidade.

Crosby acredita que “zero defeitos” não é apenas um “slogan”. Constitui um “standard” de desempenho da gestão. Crosby defende que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores (chefias) e não os trabalhadores (executantes). As iniciativas de qualidade devem ter um fluxo “top-down”, ou seja, os bons exemplos de práticas de qualidade devem partir dos níveis hierárquicos superiores. Isto exige o empenhamento da gestão de topo e a formação técnica dos trabalhadores em instrumentos de melhoria da qualidade.

Crosby identifica seis pontos-chave para a gestão da qualidade:

- ☐ *Qualidade significa conformidade e não elegância*
- ☐ *Não existem problemas da qualidade*
- ☐ *Não existe uma economia da qualidade – é sempre mais barato fazer bem à primeira*
- ☐ *A única medida de desempenho é o custo da qualidade*
- ☐ *O único padrão de desempenho é de “zero-defeitos”*
- ☐ *Qualidade não tem custos*

KAORU ISHIKAWA

Fundamentado nas conclusões de Deming e Juran, Ishikawa influenciou substancialmente o entendimento da qualidade no seu país - o Japão. Ishikawa tornou-se conhecido pelos seus contributos para o TQM (Total Quality Management): os círculos de qualidade, a questão da formação permanente, a ferramenta de qualidade designada por “Diagrama de Ishikawa” e a cadeia da Qualidade. Na sua definição, Ishikawa abrangeu alguns elementos chave da Qualidade Total. A Qualidade Total (TQM) dá ênfase a uma clara orientação para o cliente – interna e externa. As necessidades do cliente devem ser satisfeitas. A qualidade total não deve estar enclausurada no “departamento de qualidade”, mas deve-se estender a todos os departamentos que de alguma forma contribuem para a actividade da organização. A gestão de topo deve liderar o processo através de uma conduta séria e empenhada demonstrando na prática “atitudes de qualidade” que pretendem transmitir aos níveis inferiores. O TQM deve envolver todos sem excepção; todos os colaboradores devem contribuir com as suas ideias para a melhoria no desempenho do seu trabalho. Ishikawa considerava que a implementação dos círculos de qualidade constituía um modo eficaz de envolver os níveis hierárquicos mais baixos. Este envolvimento de todos os colaboradores no empenho de procurarem soluções para os problemas que vão surgindo, torna absolutamente necessária a prática contínua de fornecer treino e formação aos colaboradores. Ishikawa argumentava que a Qualidade Total *“começava e acabava com a formação/treino”* (Ishikawa, 1989). Chamava a atenção para a importância não apenas dos clientes externos mas também para os “clientes internos” e as suas relações internas. Todos os colaboradores deveriam sentir a necessidade de comunicar entre si e entre diferentes departamentos.

CONCLUSÃO

A evolução histórica dos conceitos associados à qualidade tem estado muito referenciada ao entendimento de alguns autores e, essencialmente, na ênfase que colocam em aspectos particularmente importantes da qualidade:

- ☐ Deming focalizou a atenção nos instrumentos de controlo estatístico da qualidade;
- ☐ Juran popularizou o conceito “Adequação ao uso”;
- ☐ Crosby acentuou os aspectos ligados à “conformidade”, “qualidade gratuita” e “zero defeitos”;
- ☐ Feigenbaum criou o conceito de “Controlo Total da Qualidade”;
- ☐ Ishikawa destacou os aspectos do trabalho em grupo e as ferramentas que lhe estão associadas.

Resumindo os contributos que estes “gurus” doaram à qualidade, podemos afirmar que o principal objectivo comum dos seus trabalhos estava orientado para assegurar a sobrevivência da empresa recorrendo eficazmente a todos os seus recursos. Entenderam que o aumento da competitividade após a 2ª guerra mundial levou a que as empresas recorressem a uma utilização eficaz e racional dos seus recursos. Contudo, o protagonismo que os recursos humanos assumem como uma contribuição vital para os objectivos de qualidade foram largamente defendidos por todos estes “gurus” da qualidade. A gestão necessita de todos os recursos – materiais, técnicos e humanos. Contudo, sem o total empenhamento dos recursos humanos, qualquer organização sentirá sérias dificuldades em trilhar caminhos de sucesso em mercados cada vez mais competitivos, mutantes e globais.

2.3. A qualidade do ponto de vista do cliente

Ao longo das últimas décadas muitos têm sido os contributos para a gestão da qualidade a par de uma contínua “revolução” nas orientações do consumidor. Actualmente, a reivindicação de qualidade de vida democratizou-se, ou seja, todos nós exigimos qualidade nos postos de trabalho, nas relações humanas e nos produtos e serviços.

A procura de uma definição universal de qualidade conduziu a resultados inconsistentes, porque diferentes definições são utilizadas em diferentes contextos. A qualidade pode então ser definida como excelência, valor, conformidade com as especificações, adequação ao uso, prevenção de perdas, ir de encontro ou exceder as expectativas dos clientes. Como argumentam Reeves e Bednar (1994), nenhuma definição de qualidade é a melhor na generalidade das situações porque cada definição tem pontos fortes e fracos em termos da sua mensurabilidade, capacidade de generalização, utilidade para a gestão e relevância para o consumidor. Quatro das definições mais recorrentes irão ser analisadas em função das suas características intrínsecas, implicações, vantagens e desvantagens.

2.3.1. Definição de qualidade enquanto excelência

Apesar da articulação precisa de excelência não ser possível, os defensores da qualidade enquanto excelência afirmam que, pelo menos, o termo nunca será utilizado para descrever produtos ou serviços que efectivamente não representem qualidade. Contudo, definir qualidade como excelência oferece pouca orientação prática à gestão, pois estão subjacentes aspectos como saber até que ponto a excelência é atingida e quem deve determinar as especificações da excelência. Trata-se, pois, de um conceito abstracto e subjectivo. Em última instância, e diríamos com alguma certeza, são os clientes que

julgam acerca do produto ou serviço no mercado. As empresas têm de consistentemente apreender ou influenciar os julgamentos de excelência dos clientes.

2.3.2. Definição de qualidade como valor

A definição de qualidade como valor remonta ao séc. XVIII. É então questionada a praticabilidade do conceito de qualidade enquanto excelência. Surge a convicção que o cliente é o último árbitro de troca e que as organizações prosperam ao servir o interesse dos clientes e não exclusivamente os próprios interesses. As empresas começam a produzir produtos mais baratos, inferiores, para um mercado popular e a qualidade é avaliada relativamente ao preço. No início do séc. XIX, o declínio da qualidade era uma realidade e lamentado.

Actualmente, argumenta-se que qualidade significa “o melhor para determinados clientes sob certas condições”. Estas condições são a sua utilização actual e o preço de venda do produto ou serviço. Os modelos económicos tradicionais baseavam-se na noção de que o preço era o primeiro determinante na escolha dos clientes. Ao focar somente a competitividade pelo preço, os economistas ignoravam uma componente crítica do processo de decisão dos clientes – a qualidade. Tanto o preço como a qualidade tinham de ser considerados num mercado competitivo. Posteriormente, alguns investigadores defenderam que as decisões de compra podem ser influenciadas pela conveniência, disponibilidade, preço, assim como juízos de qualidade. Estudos realizados verificaram que os clientes reconhecem diferenças de valor, o que se demonstra pelo facto de algumas empresas oferecerem qualidade elevada a preços baixos e não porem em risco a sua liderança de mercado. Quando a qualidade é definida

como valor, há múltiplos atributos do bem ou serviço que deverão ser incluídos, como por exemplo o preço, a durabilidade e a excelência.

Se a qualidade da oferta de uma empresa é determinada pelo valor oferecido aos clientes, então aquelas devem concentrar esforços no sentido de alcançarem uma eficiência interna a par de uma eficácia externa. Nesta perspectiva, as empresas têm de considerar as implicações nos custos de conformidade interna com as especificações e a extensão com que as expectativas dos clientes são alcançadas.

Por se tratar, do nosso ponto de vista, de uma visão que merece uma análise mais detalhada voltaremos a desenvolver esta perspectiva de qualidade, num capítulo posterior.

2.3.3. Qualidade como conformidade com as especificações

A definição de qualidade como conformidade com as especificações surge na consequência da industrialização, na tentativa de quantificação de objectivos, de forma a possibilitar a utilização de técnicas estatísticas de controlo. Medir a qualidade utilizando a definição de qualidade de conformidade com as especificações é relativamente fácil e directo. Uma empresa pode monitorar o progresso na realização dos objectivos de qualidade pela medição da conformidade com as especificações definidas para um produto ou serviço.

À medida que as economias se tornam cada vez mais globais, a conformidade com as especificações assume um papel preponderante. A conformidade com as especificações conduz à consistência necessária para uma estratégia global em vez de uma estratégia confinada a mercados restritos. Esta estratégia global, por sua vez, permitirá redução de

custos, melhor qualidade nos serviços e produtos, acréscimo das preferências dos clientes e acrescida vantagem competitiva.

Tal como acontece com a definição de qualidade como valor, também a definição de qualidade de conformidade com as especificações conduz a empresa a uma prestação eficaz e eficiente do produto ou serviço, desde que as necessidades dos clientes sejam correctamente identificadas.

2.3.4. Qualidade como superação das expectativas dos clientes

Actualmente, a definição de qualidade mais atraente e mais vulgarmente aceite é a que permite avaliar até que ponto um produto ou serviço excede as expectativas dos clientes.

Os serviços apresentam características muito distintas dos produtos, colocando questões também diferentes ao nível da definição e gestão da qualidade. A este propósito, Groth e Dye (1999), estabelecem diferenças entre produtos e serviços das quais damos conta das que se nos afiguram como mais relevantes:

- ☐ ***Tangível vs Intangível*** – Os produtos estão “perfeitamente definidos” e observáveis. Os produtos permitem uma melhor análise e comparação na altura da decisão de compra.
- ☐ ***Passível de ser definido, Observável vs Percepção*** – Os produtos permitem “ver é acreditar”. Os serviços requerem “imaginar é acreditar”. Os serviços solicitam ao cliente uma percepção do serviço e, mais tarde, um valor percebido do serviço adquirido.
- ☐ ***Retornável vs Não retornável*** – O cliente pode devolver ou trocar produtos defeituosos ou, até mesmo, produtos que não correspondem integralmente às suas expectativas. Nos serviços, embora o fornecedor do serviço possa ressarcir

o cliente parcial ou integralmente do valor já pago, o serviço não é retornável.

Em muitos casos, o fornecedor tenta compensar o cliente de outra maneira, incluindo a prestação de outro serviço (serviço “reparador”).

- ❑ *Impessoal vs pessoal* – Com frequência, os clientes tendem a ver os serviços com um nível de personalização mais elevado do que os produtos. Esta “personalização” pode até existir em serviços que, por natureza, não são personalizáveis.

Em suma, constitui tarefa complexa explicitar as especificações que concorrem para a avaliação de qualidade de um serviço, por parte do cliente. Neste contexto, alguns autores afirmam que apenas uma definição de qualidade surge como apropriada, ou seja, aquela que considera a extensão em que o serviço excede as expectativas dos clientes. Neste contexto, são os clientes que avaliam a qualidade e o importante, como consequência, passa então a ser a qualidade percebida pelos clientes. Os clientes podem avaliar o quanto um produto ou serviço responde às suas expectativas.

Acrescente-se que, se uma empresa, de forma sistematizada, conseguir descobrir ou orientar as expectativas dos clientes e dar-lhes resposta, assumem uma forte vantagem competitiva dificilmente combatida.

Determinar e medir as expectativas dos clientes é tarefa complexa, porque frequentemente não sabem quais as suas expectativas, o que é relativamente comum quando se trata de produtos ou serviços desconhecidos em virtude de serem de aquisição pouco frequente.

2.3.5. Pontos fortes e fracos das diferentes definições de qualidade

De acordo com Reeves e Bednar (1994), a qualidade definida como *excelência* pode servir de instrumento de motivação para a força de trabalho, mas constitui um limitado guia em termos práticos. A qualidade definida como *valor* ou conformidade com as especificações, pode conduzir a organização a apontar o foco na direcção da eficiência interna, esquecendo a eficácia externa.

Para os clientes, em nosso entender, exceder as expectativas é a mais relevante definição de qualidade.

Em suma, a qualidade de um produto / serviço está, intrinsecamente, ligada a duas componentes fundamentais:

- ☐ Satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores;
- ☐ Ser oferecida a um preço que o consumidor esteja disposto (ou possa) pagar.

Por outro lado, garantir a qualidade é uma tarefa complexa por duas ordens de razão:

- ☐ Por um lado, porque os consumidores podem entender a qualidade de diversas maneiras;
- ☐ Por outro lado, porque a qualidade assume cada vez mais uma abrangência maior e necessita de utilizar conhecimentos provenientes de outras áreas do conhecimento.

Na tabela seguinte (v. tabela 1) apresentam-se de forma sucinta os pontos fracos e fortes das diferentes definições de qualidade.

Uma vez que nenhuma definição é melhor do que as outras, os gestores e investigadores têm de analisar os pontos fortes e fracos.

Definição	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Excelência	Fortes benefícios ao nível dos recursos humanos e marketing	Permite pouca orientação prática Dificuldades na medição Atributos de excelência podem mudar drástica e rapidamente Um número suficiente de clientes deverá estar disposto a pagar pela excelência
Valor	Conceito de valor incorpora múltiplos atributos. Focaliza a atenção na eficácia interna e externa da empresa. Permite a comparação entre diferentes experiências e objectos.	Dificuldade na extracção dos componentes individuais do julgamento do valor.
Conformidade com as especificações	Facilita a medição exacta. Conduz a eficiência acrescida. Necessário para estratégia global. Deve forçar a desagregação das necessidades dos consumidores. Definição mais ajustada e relevante para alguns clientes.	Consumidores não sabem ou não se interessam pelas especificações internas. Menos apropriado para serviços. Potencialmente diminui a adaptabilidade da empresa. Especificações podem rapidamente tornar-se obsoletas em mercados em constante mutação.
Exceder as expectativas	Avalia do ponto de vista do cliente. Aplicável entre indústrias. Permite resposta às alterações do mercado. Definição abrangente.	Definição mais complexa e por vezes mais difusa. Clientes poderão não conhecer as expectativas. Reacções idiossincráticas. Atitudes pré-compra influenciam julgamentos subsequentes. Avaliações de curto e longo prazo podem diferir.

Tabela1- Comparação das diferentes definições de qualidade

Fonte: Brito et al., (2000), "Horizontes do Marketing"

2.3.6. O conceito de “value mix” – à luz da definição de qualidade como valor

Oferecer produtos ou serviços de elevada qualidade, com o objectivo de satisfazer os clientes, constitui a primeira prioridade de muitas empresas. Efectivamente, muitas das organizações que encetaram há alguns anos um percurso de qualidade, adoptando uma cultura de qualidade¹ nas suas actividades, vivem “obcecadas” com a qualidade.

Aparentemente, a percepção que o cliente tem do valor do produto/serviço, tem perdido algum protagonismo no que se publica nas áreas da qualidade e da gestão. De facto, investigadores na área do TQM (Total Quality Management) têm dado fraca relevância às implicações do valor do produto/serviço no desenvolvimento das políticas de qualidade. Inequivocamente, porém, as organizações não devem subestimar a importância estratégica do valor do produto/serviço, porque este influencia a decisão de compra e a própria satisfação do cliente (Ho and Cheng, 1999)

De acordo com Miles (1989), a função de um produto ou serviço está directamente relacionada com o que pode desempenhar ou oferecer. O valor de um produto ou serviço é determinado pela relação entre o seu uso/performance/utilidade e o respectivo preço (Miles, 1989). Um produto ou serviço com uma adequada performance e custo (na perspectiva do cliente) é avaliado como tendo um “bom valor”. É inquestionável que os clientes comparam as funções e preços entre produtos ou serviços similares (que competem entre si) até encontrarem aquele que lhes oferece o valor (percebido) mais alto na altura da decisão de compra. Contudo, o que os clientes consideram não

¹ Quer nos níveis de decisão (controlo de gestão), quer nos níveis de execução, concedendo aos níveis mais baixos uma cada vez maior autonomia de intervenção e decisão (empowerment).



está apenas confinado às funções e preço quando estão a avaliar o valor de um produto ou serviço. Obviamente, que a qualidade deve ser enquadrada neste cenário com o objectivo de melhor compreender e descodificar o valor percebido pelo cliente.

A qualidade é um conceito enganador (entenda-se subjectivo, como já foi referido) na medida em que diferentes autores/investigadores têm diferentes entendimentos sobre a qualidade.

Reeves and Bednar (1994) resumiram as diferentes definições de qualidade da seguinte forma:

- ☐ Valor (Abbot, 1955; Feigenbaum, 1951)
- ☐ Conformidade com as especificações (Gilmore, 1974; Levitt, 1972);
- ☐ Conformidade com as necessidades (Crosby, 1979);
- ☐ Adequação ao uso (Juran and Gryna, 1988);
- ☐ Corresponder e/ou exceder as expectativas dos clientes (Grönroos, 1983; Parasuraman et al., 1985)

Feigenbaum (1951) investigou a ligação entre valor e qualidade. Concluiu que o cliente avalia a qualidade de um produto face ao nível de desempenho das funções para as quais está destinado e o seu preço. Neste contexto, elevada qualidade está conotada com elevado valor. Contudo, actualmente, a qualidade vista como valor reúne globalmente cada vez menos consenso. Argumenta-se que a qualidade *de per se* não constitui valor, mas uma componente desse mesmo valor.

Cooper and Slagmuder (1997) concluíram que as empresas necessitam de promover baixos custos, produtos e serviços de elevada qualidade com as “funcionalidades” que

os clientes exigem, com o objectivo de sobreviverem neste turbulento, e cada vez mais, mercado global. Essencialmente, a decisão de compra resulta do processo de avaliação do “value mix” que o cliente faz do produto ou serviço. O “value-mix” é conceptualizado como a combinação entre função, qualidade e preço (v. Figura 1).

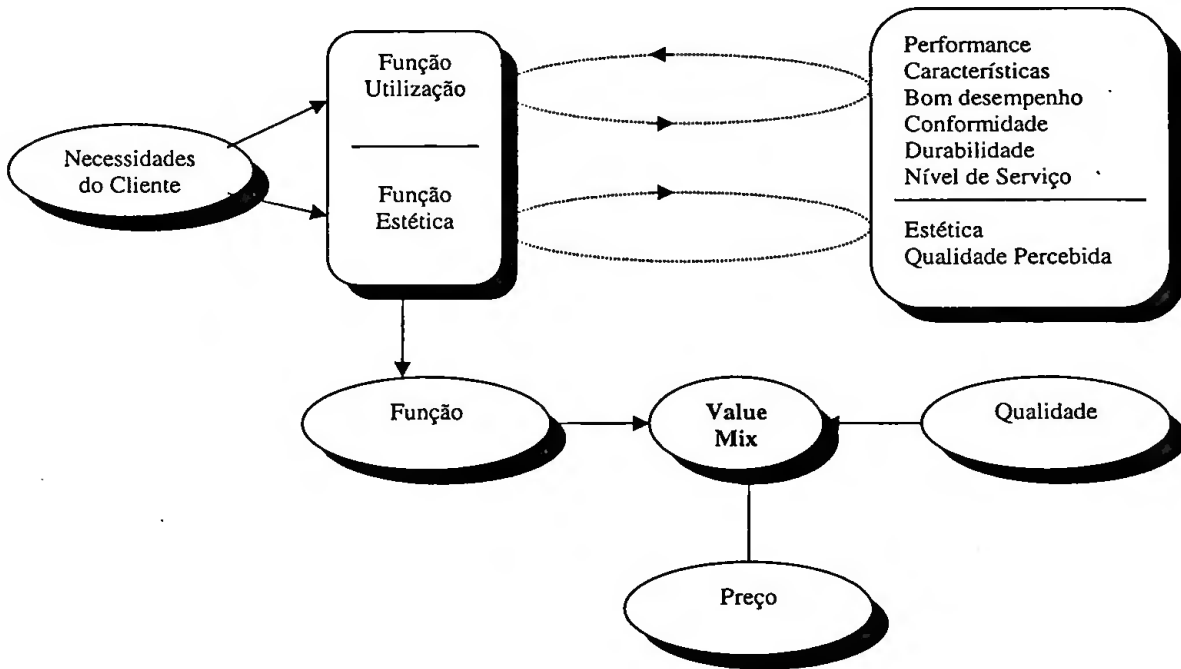


Figura 1 – Componentes do Value Mix

Fonte: Adaptado de Ho e Cheng (1999)

Os clientes não avaliam apenas um produto ou serviço do ponto de vista das suas funções. Um produto ou serviço tem elevada qualidade quando pode oferecer o que promete, ou seja, elevada conformidade com as especificações. Garvin et al.(1987), com o objectivo de incorporar diferentes perspectivas, identificaram oito dimensões de qualidade na perspectiva do cliente quando avalia a qualidade de um produto ou serviço.

1. *Performance* (características primárias de operacionalidade)
2. *Características* (aspectos que complementam a sua função base)
3. *Bom desempenho* (probabilidade de falha ou mau funcionamento)
4. *Conformidade* (o grau com que a concepção do produto ou serviço associado às suas características operacionais corresponde as especificações estabelecidas)
5. *Durabilidade* (período de tempo em que o produto traz valor ao cliente)
6. *Nível de serviço* - Assistência (rapidez, simpatia, competência e facilidade de “reparar” qualquer falha do produto ou serviço)
7. *Estética* (apela aos sentidos do cliente)
8. *Qualidade percebida* (inferências relativas à qualidade baseadas na imagem, marca, publicidade, reputação, etc)

Performance, características, bom desempenho, conformidade, durabilidade e nível de serviço estão associadas com o uso/utilização, enquanto a estética e a qualidade percebida estão relacionadas com a imagem do produto ou serviço.

Algumas destas dimensões reforçam-se mutuamente, enquanto outras não. Um produto ou serviço pode conseguir um nível elevado numa variável e um nível baixo noutra, uma melhoria numa determinada dimensão pode ser conseguida à custa de outra. A gestão estratégica da qualidade consiste exactamente na definição do *trade-off* a considerar.

As empresas devem estar conscientes de que grupos distintos de clientes conferem níveis de importância diferentes às diferentes dimensões da qualidade identificadas anteriormente.

As categorias propostas por Garvin et al. (1987) foram desenvolvidas fundamentalmente para os produtos. Apesar de evidenciarem algum valor aplicável aos serviços, os investigadores defendem que a natureza distinta dos serviços exige uma abordagem diferente para definir e medir a qualidade.

Parasuraman, Berry e Zeithaml, (1985, 1988), como consequência de várias investigações, encontraram cinco dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço e que estão sintetizadas na tabela seguinte:

<i>Dimensão</i>	<i>Descrição</i>
<i>Tangibilidade</i>	Aparência dos elementos físicos e humanos
<i>Fiabilidade</i>	Capacidade de prestar o serviço de forma fiável e cuidada
<i>Capacidade de resposta</i>	Disponibilidade para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido
<i>Confiança e Segurança</i>	Conhecimento e cortesia dos colaboradores e sua capacidade de criar um clima de confiança e segurança
<i>Empatia</i>	Cuidado e atenção individual dados ao cliente

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1990)

Tabela 2 – Dimensões da Qualidade nos Serviços

2.3.7. As implicações do “value mix”

Com o objectivo de encontrar o “value mix” adequado, fabricantes de produtos e fornecedores de serviços, devem identificar as necessidades dos seus clientes, permanecer atentos às mudanças dessas necessidades, acompanhar o que os concorrentes oferecem e prosseguir numa constante melhoria dos níveis de qualidade dos produtos e/ou serviços a par de uma gradual redução de custos (v. Figura 2).

Todas as especificações, especialmente aquelas que estão associadas aos serviços, são analisadas e avaliadas pelos clientes numa vertente subjectiva. Constitui, por isso, tarefa complexa para as empresas definir especificações adequadas para os seus produtos ou serviços. De acordo com Ho e Cheng (1999), as organizações devem reconhecer que funções (entenda-se funcionalidades) dos seus produtos ou serviços não implicam necessariamente um incremento na qualidade dos mesmos e elevada qualidade não significa forçosamente que essas funcionalidades sejam úteis ou interessantes para os clientes. Os clientes não compram um produto ou um serviço com funções que não coincidem com as suas reais necessidades, mesmo que esse produto ou serviço possa oferecer aquilo que promete e que é expectável da parte do cliente.

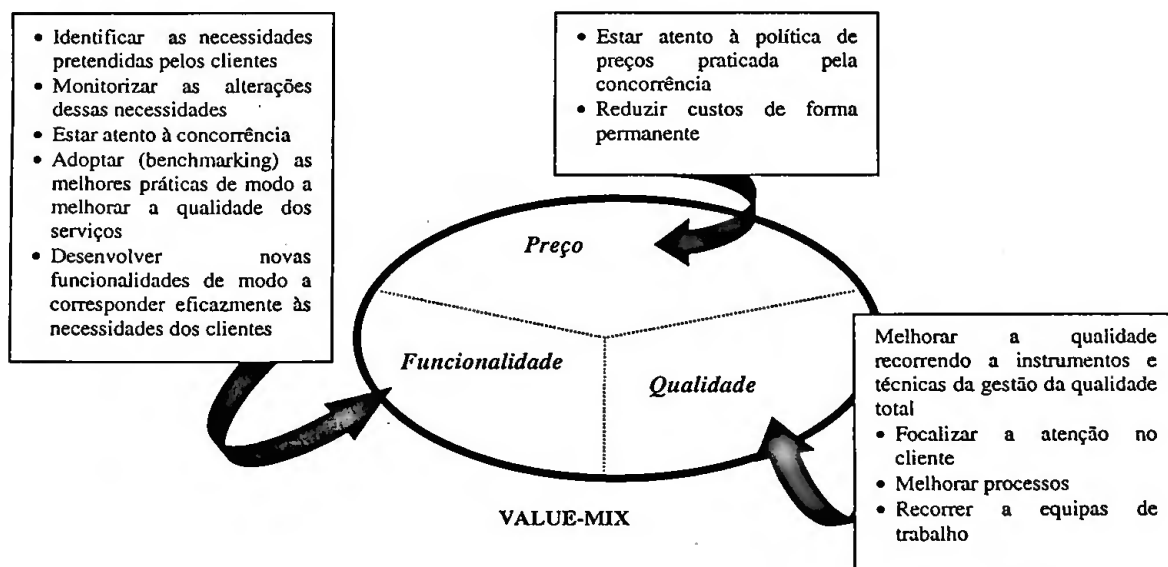


Figura 2- Implicações do “value-mix” para fornecedores de serviços ou produtos

Fonte: Adaptado de Ho e Cheng (1999)

2.4. A Qualidade nos serviços

2.4.1. Definição de Serviços

Os processos inerentes à produção e prestação de um serviço envolvem frequentemente uma série complexa de inputs e outputs intangíveis que tornam o entendimento dos serviços algo difícil de descrever com exactidão. Existem muitas definições entre as quais podemos destacar a de Lovelock et al., (1983): “Um serviço é um acto ou performance desempenhado por alguém para alguém. Embora o processo possa ser ligado de algum modo a um produto físico (tangível), a performance é essencialmente intangível e normalmente não resulta na posse de nenhum dos factores de produção”.

As empresas de serviços apresentam uma enorme diversidade em termos de dimensão, desde empresas de grande dimensão como companhias aéreas, bancos, seguradoras, consultoras, empresas de telecomunicações, de novas tecnologias, cadeias hoteleiras, empresas de transporte de documentos e mercadorias, às micro e pequenas empresas locais, como restaurantes, lavandarias, pequeno comércio, etc. Nos últimos anos temos testemunhado a proliferação de *franchises* na área dos serviços (lavandarias, *fast food*, roupa e calçado, etc) o que tem permitido combinar actividades de marketing coordenadas e focalizadas em torno de um produto/serviço standardizado.

Existe também, no seio das grandes empresas, um conjunto de serviços “invisível” nomeadamente recrutamento, aconselhamento legal e fiscal, transportes, gestão de frotas, limpeza, etc. A tendência recente é de *outsourcing* deste tipo de serviços por parte das empresas, com base no argumento de que é mais eficiente e eficaz contratar uma empresa externa e especializada.

Os clientes de serviços não são apenas os indivíduos e as famílias – as empresas também consomem muitos serviços prestados por empresas de publicidade, estudos de mercado, consultoria, serviços financeiros etc.

2.4.2. Serviço – um resultado criado pelo cliente

Um produto é o resultado de um processo produtivo. Produzir significa criar valor acrescentado, ou seja, o valor acrescentado é superior à soma de todos os recursos consumidos pelo processo produtivo. A prestação de serviços constitui na generalidade um processo “invisível” e daí a dificuldade para o fornecedor do serviço em explicá-lo e para o cliente em compreendê-lo. Acreditamos que o conceito de serviço deve ser abordado de acordo com a perspectiva do cliente. É a percepção total do resultado, na perspectiva do cliente, que determina e define “o serviço”. Define também a percepção da qualidade e determina quando está ou não satisfeito.

2.4.3. Serviço – um processo criado pelo cliente

Um serviço é gerado por um processo. O resultado na perspectiva do cliente é criado neste processo. Processos que geram serviços são substancialmente diferentes daqueles que originam produtos. No caso destes, o cliente não intervém em nenhuma fase do processo, enquanto nos serviços, o cliente assume um papel determinante intervindo no processo como “co-produtor”. O cliente está presente e afecta o resultado em termos de valor acrescentado e, eventualmente, condicionando a própria qualidade desse serviço. Neste contexto, o cliente assume um papel duplo em que, por um lado, participa na “construção” do serviço uma vez que é parte integrante do processo e, por outro, recai sobre ele uma quota de responsabilidade, na medida em que a sua participação deve ser

activa, ou seja, deve intervir de uma forma responsável contribuindo através de reclamações, sugestões, críticas, ideias, sentimentos, etc.

2.4.4. Serviço – pré-requisitos da prestação do serviço

Nos dois capítulos anteriores abordaram-se as duas facetas do conceito de serviço na perspectiva do cliente: o resultado originado pelo cliente e o processo de criação do serviço no qual o cliente tem um papel interventivo. Podemos afirmar que num contexto de qualidade existem duas variantes: qualidade do resultado e qualidade do processo (Edvardsson, 1998). Nesta perspectiva, a percepção total do cliente relativa a um determinado serviço é, fundamentalmente, baseada na sua percepção de resultado e processo. Estes dois aspectos, por sua vez, dependem de pré-requisitos que se traduzem em recursos que são utilizados para a prestação do serviço ou, por outras palavras, por forma a tornarem o serviço possível. Por pré-requisitos entenda-se, por exemplo, os recursos técnicos, as rotinas administrativas e os procedimentos com os clientes.

Se assumirmos que os clientes actuam como co-produtores no processo de construção de um serviço, podem alternativamente assumir um papel activo ou de ruptura na perspectiva de disponibilização de recursos (Edvardsson, 1998). Isto significa que alguns pré-requisitos existem fora da empresa, associados ao cliente ou fornecedor e que na generalidade não são controláveis nem influenciáveis. Um “bom” serviço é caracterizado pelo facto de os pré-requisitos associados à empresa interagirem com os que estão relacionados com os parceiros da empresa (fornecedores) e clientes.

2.4.5. Características fundamentais dos serviços

Em qualquer tipo de indústria, um produto/serviço deve oferecer aos seus clientes e utilizadores um leque de benefícios. Os produtos tangíveis são objectos físicos que podemos tocar e manusear, enquanto os serviços são acções, desempenhos ou “representações”.

- ☐ Os clientes não obtêm propriedade dos serviços, apenas têm acesso aos recursos produtivos da empresa por um espaço de tempo limitado e previsto.
- ☐ Os serviços são *performances* (desempenhos/representações) intangíveis
- ☐ Os clientes têm um envolvimento efectivo na produção do serviço.
- ☐ Existe variabilidade nos inputs e outputs operacionais dos serviços.
- ☐ Muitos serviços são difíceis de avaliar por parte dos clientes, que não possuem os necessários conhecimentos técnicos.
- ☐ Não existem stocks de serviços, existem apenas recursos em presença, aguardando a entrada do cliente no processo “produtivo”.
- ☐ Os canais de distribuição podem ser electrónicos e/ou físicos e diferentes tipos de canais podem coexistir

Tabela 3 – Características fundamentais dos serviços

Fonte: Murta et al. (2000) em “Horizontes do Marketing”

Contudo, a maioria dos investigadores focaliza a sua atenção quase exclusivamente sobre quatro características:

1. **Intangibilidade** – Ao contrário dos produtos, o cliente de serviços não pode examinar ou testar o serviço antes da compra. Os clientes buscam nos sinais

tangíveis emitidos pela empresa, pistas ou indícios que lhes permitam antecipar a qualidade provável que deverão esperar do serviço (o preço, o local onde o serviço será prestado, os uniformes do pessoal de “primeira linha”, a modernidade dos equipamentos, o conforto das instalações, o atendimento telefónico, a apresentação do material de comunicação, etc). Devido ao factor risco, as recomendações pessoais (passa-palavra) revestem-se em muitos sectores de serviços, de maior credibilidade do que as campanhas de comunicação. A empresa, deverá pois, criar mecanismos que satisfaçam os clientes a tal ponto que estes voluntariamente se transformem em mensageiros da empresa e sejam os principais defensores e comunicadores das vantagens em ser cliente de uma determinada empresa, em detrimento dos vários concorrentes no mercado.

2. ***Heterogeneidade*** – A qualidade do serviço varia conforme o desempenho de quem o presta, quando e como. Mesmo ao longo do dia, a mesma pessoa manifesta irregularidade no desempenho em função da disposição ou capacidade de atendimento. Apesar de ser extremamente difícil diminuir o grau de variabilidade na prestação do serviço, o investimento numa selecção criteriosa em termos de recrutamento e um foco permanente na formação do pessoal de “1ª linha” (de contacto) revela-se determinante no contexto dos serviços.
3. ***Inseparabilidade/Simultaneidade entre produção e consumo*** – Os serviços são vendidos e, depois, simultaneamente produzidos e consumidos, no mesmo local. Esta característica de inseparabilidade significa que os serviços não podem ser separados da sua produção. O cliente está presente e é parte integrante do

processo produtivo, frequentemente em interacção directa com os recursos da empresa e com os outros clientes.

4. *Efemeridade dos Outputs/Ausência de Stocks* – O consumo de um serviço é temporal, não pode ser armazenado para ser consumido mais tarde. Contudo, os recursos necessários à prestação do serviço têm de estar em presença, independentemente de haver ou não clientes.

Devido ao facto de os clientes interagirem com os recursos humanos, técnicos e físicos da empresa de serviços, existe uma inseparabilidade entre processo de desempenho e consumo. Consumir serviços é essencialmente consumir um processo produtivo. E, como tal, os clientes contribuem positiva ou negativamente para o desempenho e resultado da prestação do serviço.

Em serviços, se a empresa quer efectivamente satisfazer e manter os seus clientes, é essencial que todo o processo de criação e desempenho do serviço seja orientado para o cliente, através da gestão e controlo rigorosamente focalizados nas *interfaces* consumo-produção (v. Figura 3).

Quando o processo falha ou apresenta deficiências (do ponto de vista do cliente), os esforços envolvendo as ferramentas tradicionais de marketing, ou mesmo um resultado final positivo, raramente conseguem persuadir os clientes a manter padrões regulares de consumo no médio e longo prazo. Mesmo as melhores estratégias de recuperação do serviço (*service recovery*) envolvendo frequentemente a restituição do valor pago e/ou compensação monetária podem ter apenas um resultado de curto prazo. Mais uma vez, a empresa de serviços deve apostar nos seus recursos humanos (desde logo, um bom

recrutamento, formação e normas internas de atribuição do poder de decisão) de modo a gerir com sucesso os pontos críticos de contacto com o cliente.

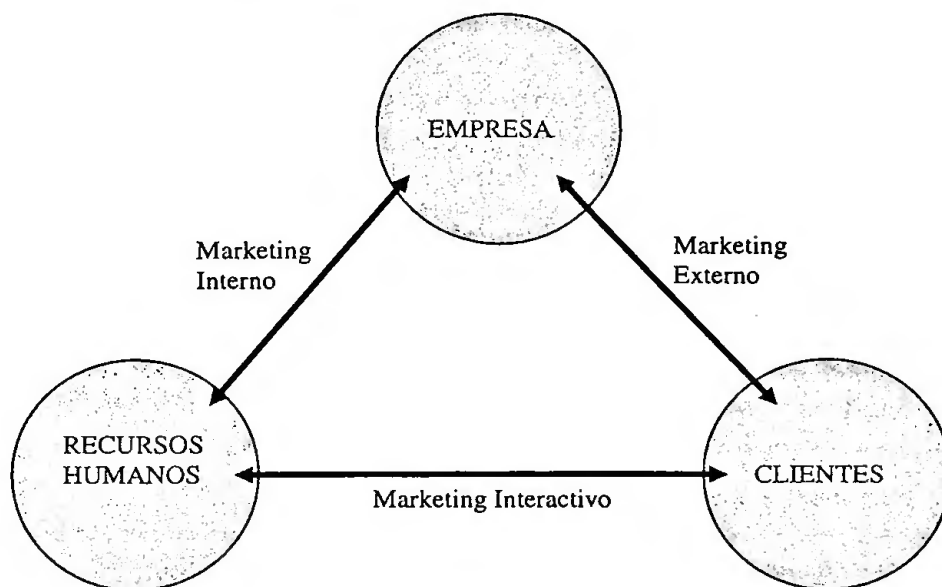


Figura 3 – Interfaces Consumo-Produção

Fonte: Brito et al., (2000) "Horizontes do Marketing"

Trata-se de um trabalho permanente que não pode ser feito uma vez e, depois, esquecido. Carece de um empenhamento, encorajamento e monitorização por parte da gestão de topo. As pessoas (clientes e recursos humanos) facilmente percebem a diferença entre a efectiva preocupação em satisfazer os clientes em todos os contactos e a todos os níveis, e apenas e só a declaração de intenções que não valem mais do que o papel onde foram impressas.

2.4.6. O conceito de qualidade nos serviços

Christopher et al., (1993) definem qualidade nos serviços coma a aptidão da empresa em corresponder ou exceder as expectativas dos clientes. Zeithaml et al., (1990), por outro lado, definiram qualidade de serviço "como a amplitude da discrepância entre as expectativas dos clientes ou desejos e a respectiva percepção". Grönroos (1990) define

qualidade nos serviços em duas vertentes: **técnica e funcional** (v. Figura 4). A primeira traduz o serviço que o cliente obtém e a segunda o modo como recebe o serviço. Quando um cliente usufrui de um determinado serviço, a imagem da empresa actua como um filtro que influencia a percepção favorável, desfavorável ou indiferentemente. Se a empresa goza de boa reputação, é fácil para o cliente “aceitar” pequenas falhas na prestação dos seus serviços. Se, pelo contrário, o serviço recebido é percebido abaixo das expectativas e a imagem da empresa não é favorável, o cliente terá mais dificuldades em “desculpar” eventuais falhas e consequentemente prolongar o relacionamento com a empresa.

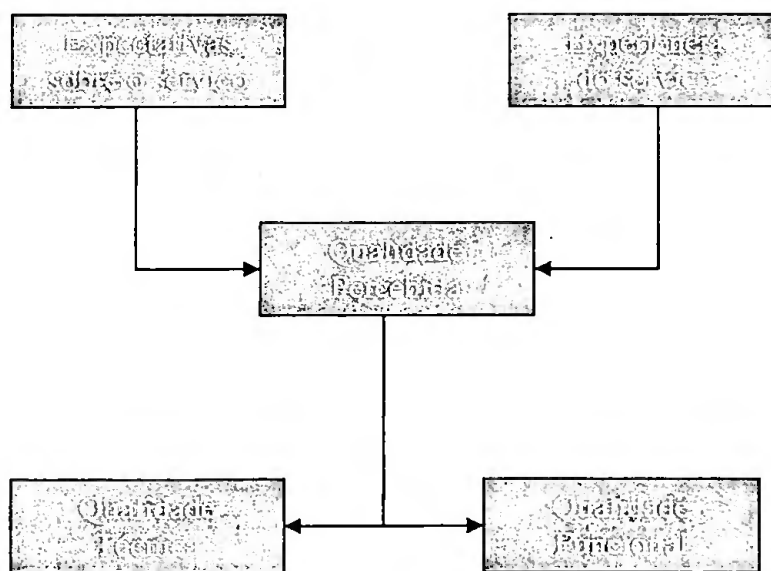


Figura 4 – Modelo da Qualidade Percebida

Fonte: Adaptado de Murta (2000) em “Horizontes do Marketing”

À medida que a imagem da empresa muda ao longo do tempo, este filtro pode assumir um papel cada vez mais dinâmico, ao ponto de conseguir neutralizar os outros. Os estudos conhecidos demonstram que a avaliação do processo (qualidade funcional, o modo como recebe) é tão ou mais importante do que o resultado final (qualidade técnica, o que recebe). Por isso, o marketing não pode ignorar a relevância que estas



duas vertentes assumem na perspectiva de focalização nas necessidades dos clientes e no papel destes no próprio processo.

Edvardsson et al. (1998) cita Townsend e Gebbart (1986) em que estes “falam” de dois tipos de qualidade: “*qualidade de facto*” e “*qualidade percebida*”. Qualidade de facto significa que especificações estabelecidas foram respeitadas e correspondidas. Qualidade percebida, por outro lado, significa que o cliente sente que “recebeu” a qualidade que esperava. Consequentemente, não basta obter qualidade de facto se a qualidade percebida não for conseguida. Gummesson (1991), citado por Edvardsson (1998), conclui que as relações de qualidade não se reduzem apenas às relações entre cliente e fornecedor de serviço. Efectivamente, cada empresa estabelece uma rede onde as relações com outros parceiros como fornecedores, concorrentes, instituições governamentais, etc, assumem um papel muito importante. Estas “relações de qualidade” (Edvardsson, 1998) são alicerçadas numa confiança recíproca entre duas ou mais partes – uma relação de confiança que pode demorar algum tempo até ser conseguida mas que num ápice pode ser destruída. Boas relações com os clientes podem ser alcançadas e melhoradas através da atenção ao cliente e uma disponibilidade empenhada para ouvir as suas reclamações.

2.4.7. Qualidade nos serviços: valor percebido e expectativas

O Marketing, a prestação de serviços e a qualidade nos serviços são elementos muito importantes na criação de valor para os clientes e em troca, como recompensa, para a geração de valor das empresas. O sucesso em conseguir clientes que reconheçam esse valor dos serviços e respectiva qualidade, constitui um desafio para qualquer profissional de Marketing. Um Marketing eficaz estabelece uma relação duradoura entre

cliente e fornecedor do serviço. Esta relação cliente-fornecedor assume um papel importante na identificação das necessidades percebidas relativas ao serviço prestado. A natureza e eficiência desta relação influenciará o risco de venda de um serviço, a percepção de qualidade do serviço, a satisfação do cliente, a percepção das vendas futuras do mesmo serviço e as decisões futuras para a prestação do serviço.

Zeithaml, et al. (1990) conferiram particular relevância ao papel crítico das percepções e expectativas. Patterson, et al. (1998) citado por Groth e Dye (1999) analisaram um conjunto de resultados tal como as relações entre *à priori* e *à posteriori* e “gaps” percebidos entre expectativas e satisfação. Pieters et al (1995) citado por Groth e Dye (1999) analisaram as relações entre assimilação e expectativas e satisfação. Hubbert et al. (1995) citado por Groth e Dye (1999) atribuíram importância às expectativas dos clientes e o fornecedor de serviço. Reconhecemos que esta breve revisão constitui uma mera amostra de um extensa literatura sobre este tema.

Os factores que contribuem para o valor percebido diferem substancialmente de produtos para serviços. De igual forma, as variáveis que contribuem para a qualidade percebida diferem igualmente consoante se trata de produtos ou de serviços. Existem efectivamente diferenças fundamentais e que já foram abordadas no capítulo “Qualidade como superação das expectativas dos clientes”.

Um serviço (contemplado, expectável, recebido) é diferente da percepção de qualidade (contemplada, expectável, percebida tal como é recebida) do serviço. São os critérios do cliente que determinam a definição de qualidade e das variáveis que influenciam as percepções da qualidade. Estas variáveis alteram-se de acordo com as circunstâncias, experiência e tempo. Os fornecedores dos serviços podem influenciar essas variáveis que conduzem as percepções do cliente acerca da qualidade nos serviços, ou podem

influir nas percepções do valor dos componentes que contribuem para as percepções da qualidade nos serviços esperada (e obtida). Para os clientes, as variáveis que influenciam as percepções da qualidade nos serviços podem variar pela circunstância, experiência e tempo.

O valor total percebido de um serviço tem origem em duas fontes. Primeiro, o valor percebido pelos clientes que é gerado pela execução do próprio serviço. Segundo, o valor percebido pelos clientes que é originado pela qualidade de prestação do serviço. As diferenças entre percepções e realidade influenciam percepções da qualidade e aumentam o risco de expectativas erradas. Percepções à priori e à posteriori da qualidade esperada versus qualidade percebida e recebida influenciam o valor futuro percebido dos serviços e da qualidade dos mesmos.

Caracterizamos o valor percebido dos serviços e respectiva qualidade percebida através de variáveis e o comportamento dessas variáveis num espaço multidimensional. Estas variáveis influenciam:

- ☐ A qualidade percebida do serviço prestado
- ☐ As expectativas acerca das características do serviço
- ☐ As percepções à priori necessárias ou desejáveis para o serviço

Na generalidade, quanto maior for a qualidade percebida, maiores probabilidades existem do serviço ser seleccionado. Para muitos serviços, a qualidade de serviço percebida afecta o valor percebido do serviço e o preço que o cliente irá pagar.

A diferença entre as expectativas à priori de um serviço e da qualidade do mesmo e a realização percebida do serviço e da respectiva qualidade pode traduzir-se num sucesso ou insucesso. O insucesso explica-se pelo facto do serviço prestado e à luz da percepção

do cliente, estar aquém das expectativas do cliente. O sucesso explica-se pelo facto das percepções proporcionadas pelo serviço prestado excederem as expectativas.

O cliente amplifica com maior intensidade na sua mente as experiências negativas (aquelas cujas percepções estiveram aquém das expectativas) do que as experiências positivas (aquelas cujas percepções excederam as expectativas). Em consequência, o efeito nefasto de uma experiência negativa tende a prolongar-se mais no tempo do que uma experiência positiva. Para além disso, os clientes tendem com mais naturalidade partilhar as más experiências do que as boas. Nessa partilha com outros, os clientes que tiveram experiências menos boas tendem a exagerar comparativamente aos que tiveram experiências positivas.

No sentido de melhorar a qualidade, a empresa deve saber identificar os pontos-chave da qualidade, ou seja, os critérios que os clientes utilizam para avaliar a qualidade de um serviço relativamente às expectativas (v. Tabela 4)

<i>Acesso</i>	É fácil aceder ao serviço? Normalmente o serviço é executado atempadamente?
<i>Credibilidade</i>	A empresa merece confiança?
<i>Conhecimento</i>	A empresa realmente conhece as necessidade dos seus públicos-alvo.?
<i>Fiabilidade</i>	A empresa é fiável e consistente na prestação do serviço?
<i>Competência</i>	O pessoal de contacto (“1ª linha”) tem os conhecimentos e/ou aptidões necessárias?
<i>Comunicação</i>	A empresa foi clara e explícita quanto à natureza e definição do serviço que presta?
<i>Cortesia</i>	O pessoal de contacto é educado, amável e sensível às necessidades dos clientes?
<i>Velocidade de resposta</i>	O pessoal de contacto responde rápida e eficazmente às solicitações?
<i>Elementos tangíveis</i>	Qual a imagem projectada pela aparência do pessoal de contacto, equipamentos e instalações?

Tabela 4 – Dimensões da Qualidade nos serviços (na perspectiva do cliente)

Fonte: Murta (2000) em “Horizontes do Marketing”

2.5. Medir a qualidade esperada e percebida pelo cliente

Sendo primordial desenhar a qualidade em torno dos requisitos dos consumidores, torna-se determinante que a busca da qualidade implique investimento, quer na definição e na articulação do conceito em discussão, quer na disponibilização dos recursos necessários para essa prestação de qualidade que, a nível da organização, deve envolver todos os níveis hierárquicos. Por outro lado, terá que existir um compromisso de todos para medir essa qualidade, pois as melhorias só são efectivas quando tal ocorre, ou seja, quando existem instrumentos adequados para aferir do nível de qualidade implementado.

Vários investigadores, ao longo do tempo têm analisado e testado vários instrumentos de medição da qualidade. Podem distinguir-se três grandes categorias de instrumentos, nomeadamente, medições de produção, medições financeiras e medições de percepções e satisfação dos clientes. Nenhuma delas constitui alternativas às restantes, pois todas se complementam ao estabelecerem um processo contínuo de fornecimento de informação à gestão. O resultado de medições das percepções e satisfação dos clientes é expresso em indicações para a produção, a qual é posteriormente medida de acordo com essas orientações. As medições financeiras constituem um instrumento de confirmação da eficácia das melhorias da qualidade e da racionalidade da sua implementação.

Na análise das actividades da gestão da qualidade, em que a interacção com o marketing é fundamental, importa estudar as medições articuladas com os clientes. As medições da satisfação dos clientes são mais orientadas para o exterior do que as ligadas à produção ou as financeiras e têm uma ligação mais estreita com a gestão estratégica para a qualidade. Tendo como ponto de partida a definição de qualidade na perspectiva do

cliente, estas medições sugerem que melhorias da qualidade dos produtos ou serviços podem ser directamente relacionadas com maiores margens de lucro e incrementos na quota de mercado.

A qualidade não está confinada a taxas de defeituosos ou conformidade da produção, mas expande-se para incluir segurança, durabilidade, fiabilidade, estética e outras dimensões da qualidade. Nesta perspectiva, os clientes não são exclusivamente os compradores e consumidores de um produto ou serviço, mas também os clientes internos (qualquer departamento ou grupo funcional que recebe produtos, partes ou serviços de outros da mesma organização). As medições de qualidade relacionadas com os clientes assumem diversas formas, designadamente, questionários de satisfação dos clientes, taxas de chamadas de serviço, *ratings de performance* dos departamentos dentro da empresa e previsões de obsolescência dos produtos.

2.5.1. Medir a qualidade nos serviços

Juran (1992) definiu qualidade como “adequação ao uso”. Argumentava que o produto devia estar em conformidade com as necessidades e expectativas dos clientes. Juran recorreu a 5 dimensões: *qualidade de construção, qualidade de conformidade, disponibilidade, segurança e campo de acção*. A sua maior preocupação consistia na aplicação de conceitos de qualidade e instrumentos que proporcionassem melhorias nas características dos produtos e permitissem uma redução no nível de deficiências. O primeiro aspecto afectaria positivamente as vendas e o segundo teria um impacto (redução) significativo nos custos. O trabalho de Juran teve os seus méritos, uma vez que estava adequado à produção de bens físicos (produtos) onde os outputs podem ser

quantitativamente avaliados e medidos. Contudo, revela-se insuficiente e desajustado à “produção” de serviços.

Parasuraman et al. (1985) e Zethaml et al. (1988) sugeriram um modelo conceptual para avaliar e, sobretudo, medir a qualidade nos serviços. Parasuraman et al. (1988, 1991, 1994a) propôs e testou um instrumento “multi-item”, conhecido por SERVQUAL, destinado a avaliar e medir a qualidade nos serviços sob o ponto de vista dos clientes. De acordo com Parasuraman et al. (1988, 1991), podem ser identificados 5 factores agregados no modelo SERVQUAL. Estes cinco factores, definidos por Berry e Parasuraman (1991) e Berry et al. (1990) são apresentados na tabela seguinte:

<i>Tangibilidade</i>	A aparência das características físicas, equipamento, pessoal e publicidade
<i>Confiança</i>	Aptidão para disponibilizar o serviço prometido de forma certa e cuidada.
<i>Responsabilidade</i>	A predisposição para ajudar e providenciar apoio imediato aos clientes.
<i>Segurança</i>	A competência e simpatia dos colaboradores e a sua aptidão para transmitir confiança.
<i>Empatia</i>	Apoio personalizado aos clientes.

Tabela 5 – Os 5 factores do modelo SERVQUAL

Fonte: Adaptado de Parasuraman, 1991

Efectivamente, e no seguimento do que foi exposto, um dos instrumentos de medição da qualidade do ponto de vista do cliente com aplicação mais frequente tem sido o SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), para a avaliação da qualidade nos serviços. Nesta avaliação, os inquiridos completam uma série de escalas que medem as suas expectativas face a uma empresa em particular, no que diz respeito a um conjunto específico de características. Quando as classificações obtidas

com a percepção da *performance* são inferiores às expectativas, é sinal de qualidade fraca; o inverso indica “boa” qualidade.

De acordo com Parasuraman et al. (1994 a), qualidade do serviço consiste “no nível de discrepância entre expectativas normativas dos clientes relativas a um determinado serviço e a sua percepção da *performance* desse mesmo serviço”.

Aceitando a definição de qualidade como o consistente exceder das expectativas dos clientes, então o papel dos responsáveis é tentar que as percepções excedam as expectativas dos clientes. Um modelo conceptual sobre qualidade nos serviços desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificou 5 “gaps” que podem estar na origem de falhas na concretização deste objectivo (v. Figura 5).

Gap 1 - Desconhecimento das expectativas dos clientes. Erradamente, os responsáveis das empresas convencem-se que conhecem as expectativas dos clientes mas, na realidade, existe um “gap” entre as expectativas dos clientes e as expectativas dos gestores relativamente às expectativas dos clientes.

Gap 2 - Definição de padrões de qualidade que não reflectem aquilo que a gestão considera ser as expectativas dos clientes.

Gap 3 e 4 – Ausência de correspondência entre a *performance* do produto/serviço e as especificações definidas e as circunstâncias dos desempenhos não coincidirem com a comunicação efectuada acerca dos mesmos.

Gap 5 – Diferença entre serviço esperado e serviço percebido do ponto de vista dos clientes.

Na figura 5 estão indicadas as diferentes falhas possíveis que Parasuraman e restantes colegas identificaram.

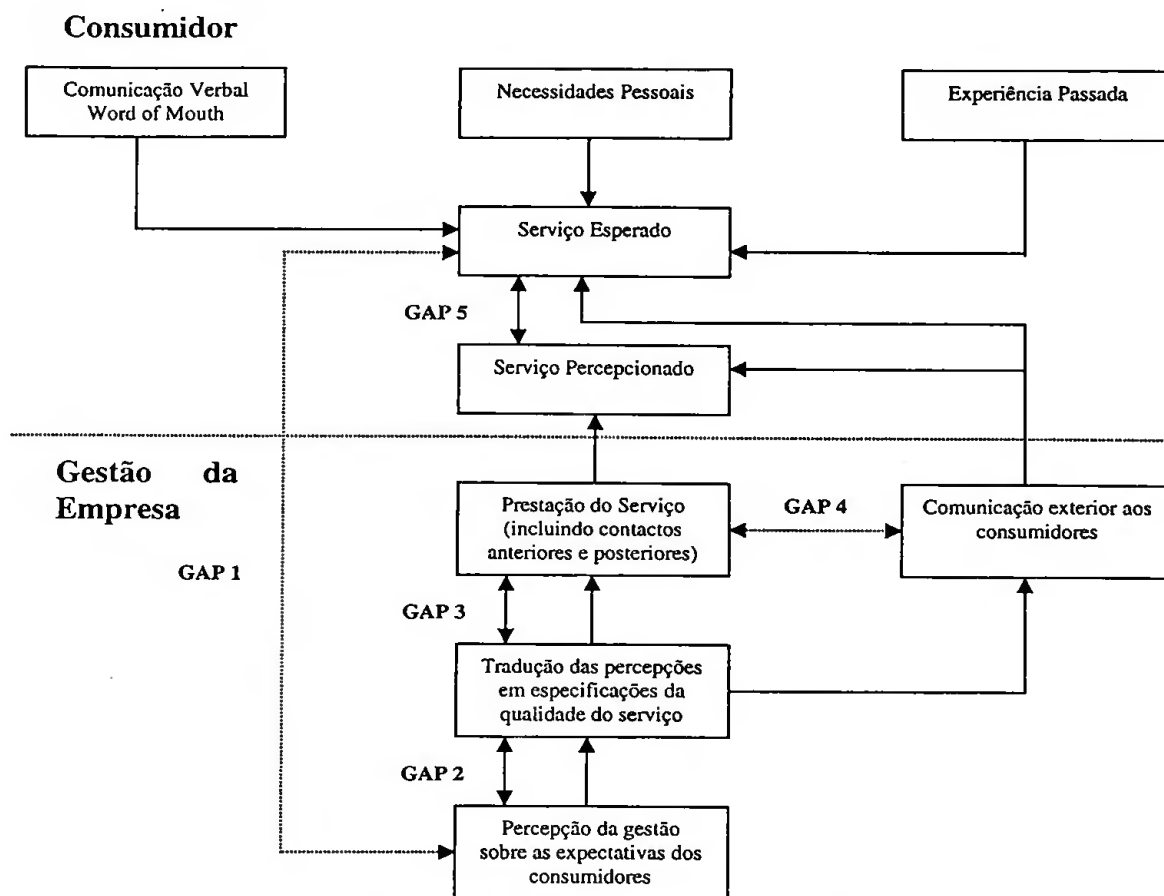


Figura 5 – Modelo de Qualidade nos Serviços

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. 1985

Ainda, e de acordo com Parasuraman et al. (1985), o gap 5 resulta da confluência dos outros gaps e que se traduz na seguinte equação:

$$Gap5 = f(Gap1, Gap2, Gap3, Gap4)$$

É importante salientar que os gaps correspondentes à gestão da empresa (v. Figura 5), podem ser favoráveis ou desfavoráveis. Por exemplo, o gap 3 pode ser favorável se a prestação do serviço exceder as especificações, caso contrário será desfavorável, ou seja, se as especificações não forem atendidas.

Parasuraman et al (1985) identificaram ainda 10 factores que condicionam a qualidade nos serviços e que determinaram o redesenhar do modelo de qualidade nos serviços (v.

Figura 6) e que basicamente traduz a qualidade do serviço percebida como resultado da comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido.

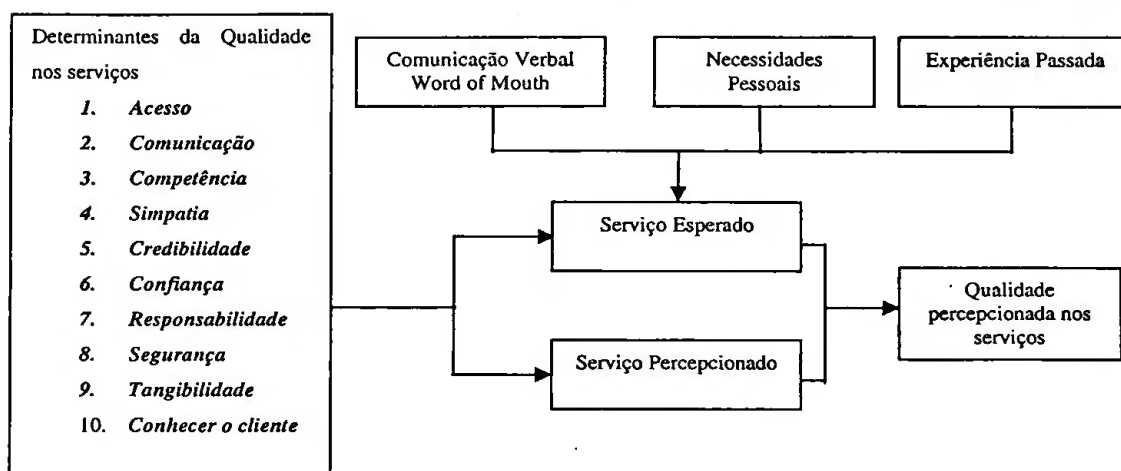


Figura 6 – Determinantes da Qualidade percebida nos serviços

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. 1985

Uma abordagem mais pragmática ao SERVQUAL consiste em desenvolver ou definir planos de acção que impulsionem a melhoria da qualidade nos serviços. Naturalmente, é importante ter consciência que o “gap” existe mas, talvez mais importante, é encontrar caminhos para eliminar o “gap”. Berry et al. (1990) sugeriram cinco imperativos para melhorar a qualidade nos serviços e mais tarde, em 1994 Berry et al. definiram vários planos de acção que estão esquematizados na tabela seguinte.

<i>Escutar o cliente</i>	A qualidade é definida pelos clientes. Os fornecedores de serviços devem estar atentos ao que os clientes têm a dizer.
<i>Confiança</i>	A confiança dos clientes é alicerçada na aptidão da empresa em desenvolver e executar o serviço prometido.
<i>Serviços de base</i>	Os clientes esperam do serviço que cumpra o essencial (expectativas do clientes) ignorando “fantasias” e “falsas promessas”.
<i>Estrutura do Serviço</i>	Sistema de serviço (processo) isento de erros.
<i>Reposição</i>	Empresas que não respondem de uma forma eficaz e

	atempada às reclamações dos clientes, tem a sua actividade condenada.
<i>Surpreender os clientes</i>	De modo a desenvolver uma reputação duradoura e que contribua para uma elevada qualidade nos serviços, as empresas devem capturar oportunidades que de alguma forma surpreendam os seus clientes.
<i>Empatia</i>	Os clientes esperam dos seus fornecedores um tratamento simpático e atencioso.
<i>Trabalho de Equipa</i>	O envolvimento e empenhamento dos colaboradores contribui para um aumento na performance dos serviços.
<i>Investigação</i>	Saber ouvir e compreender os colaboradores é tão importante como estar atento aos nossos clientes.

Melhorar a qualidade exige a identificação das causas específicas de cada situação e desenvolver acções para as corrigir. Esta abordagem poder ser aplicada em diferentes indústrias, mas não identifica pontos concretos de falha na qualidade para empresas específicas. Cada organização deve desenvolver a sua própria abordagem, de forma a assegurar que a qualidade seja e permaneça o seu objectivo-chave.

Existe algum risco em definir qualidade do serviço em termos dos níveis de satisfação do cliente, ou seja, comparando as prestações desse serviço com as expectativas do cliente. Se as expectativas forem baixas e a prestação do serviço for marginalmente superior a essas mesmas expectativas, então podemos estar na presença de um juízo de valor errado, atribuindo-se a um serviço a classificação de qualidade, quando, de facto, as suas características específicas e de valor não correspondem a essa classificação.

Esta forma de avaliação da qualidade assume igualmente que os clientes estão a lidar com serviços em que as características de experiência predominam. Mas o problema

coloca-se quando os clientes são solicitados a avaliar a prestação de um serviço, em que as características credenciais assumem importância relevante, como ministrar formação ou serviços hoteleiros, e que são de difícil avaliação, mesmo após a prestação ter cessado. Os clientes poderão não ter expectativas bem definidas e consequentemente não saberão avaliar o desempenho dos profissionais na prestação do serviço. Uma tendência natural nestas situações será avaliar a qualidade em termos de variáveis do processo, tais como, o estilo pessoal do prestador do serviço e a qualidade percebida dos elementos suplementares que abrangem, por exemplo, o desempenho e métodos pedagógicos de um formador/professor numa instituição de ensino, a limpeza e conforto dos quartos e a simpatia/competência dos profissionais numa unidade hoteleira. Consequentemente, a medição da qualidade de desempenhos profissionais deverá exigir uma revisão de processo e *outputs* e a forma como se relacionam na prestação do serviço base.

2.5.2. As reclamações como instrumento de medida da qualidade

As organizações que são conhecidas pelo seu desempenho excelente têm, normalmente, uma boa capacidade para escutar os seus clientes que constituem o sustento da sua actividade, os seus colaboradores que interagem com aqueles e os seus fornecedores porque introduzem *inputs* influenciadores da actividade. Quanto maior for a organização, tanto mais importante será a criação de processos formais de *feedback*. A construção de um sistema de informação para a qualidade deverá incluir ferramentas como a análise das reclamações dos clientes, inquéritos aos clientes após as transacções, estudos contínuos de satisfação, estudos com os colaboradores para determinar as percepções da qualidade de serviço prestada aos clientes, entrevistas de grupo,



“compras anónimas” do próprio produto ou serviço e estudos sobre o desempenho da concorrência.

As empresas/organizações podem utilizar as reclamações de duas maneiras. Por um lado, como informação que pode ser útil para medir a qualidade e sugerir melhorias no processo e na execução. Por outro, como uma série de problemas individuais de clientes, requerendo cada um uma solução/resolução diferente. Nesta abordagem da qualidade, interessa-nos essencialmente a primeira perspectiva.

Quer as reclamações quer as sugestões e inquéritos dos clientes podem ser analisados como fornecedores de informação de mercado. Regra geral, as sugestões indicam oportunidades de transformar clientes “satisfeitos” em clientes “muito satisfeitos” e os inquéritos revelam, frequentemente, falhas no fornecimento do produto ou serviço. Para que as reclamações, sugestões e inquéritos sejam úteis como dados de pesquisa, estes elementos deverão ser direccionados para um ponto central da organização, classificados e analisados. Isto exige mecanismos de recolha da informação em pontos distintos, o que não é fácil pela multiplicidade de origens e o seu encaminhamento para uma estrutura central.

Segundo Lovelock (1999), a multiplicidade de origens é classificada de acordo os seguintes agentes:

- ☐ Os colaboradores da empresa que contactam directa ou indirectamente com os clientes.
- ☐ As empresas intermediárias que actuam em nome da empresa vendedora
- ☐ Os gestores que trabalham em back-office, mas que são contactados pelos clientes.

- ☐ As cartas de sugestões e/ou reclamações
- ☐ As reclamações a outras entidades, como, por exemplo, a defesa do consumidor, defesa do ambiente, etc.

Em todo este processo, o de “escutar” o que os nossos clientes têm para nos dizer, é indispensável a motivação por parte dos colaboradores, gestores, intermediários e fornecedores, no sentido de partilharem a informação que, em muitas ocasiões, poderá ser indicadora do seu próprio desempenho. Todavia, recolher informações e ignorá-las não ajuda à resolução dos problemas. A situação ideal é tentar acompanhar as situações reclamadas, o que permite a obtenção de mais informações sobre os problemas, a par da sua possível resolução. A obtenção de informações sobre reclamações, por si só, não representa boa ou má qualidade. Impõe-se a necessidade de agir, ou seja, de tentar encontrar soluções para os problemas.

Os dados centralizados de reclamações devem ser utilizados como um indicador da deterioração da prestação do serviço, numa ou mais das suas características, ou como indicador de tópicos ou assuntos que exigem uma pesquisa com um nível superior de detalhe.

Mesmo os negócios que apresentam “boa saúde” em termos de qualidade têm, ciclicamente, de lidar com clientes insatisfeitos. Embora seja um imperativo o de “fazer bem à primeira”, a “arte” complementar de recuperação do cliente é uma componente essencial da luta pela lealdade do mesmo. Estudos realizados demonstraram que um aumento de 5% na lealdade do cliente pode produzir aumentos de proveitos de 25% a 85%. Um cliente satisfeito é falsamente leal, enquanto um cliente muito satisfeito é exemplarmente leal.

A atitude responsável para com a insatisfação do cliente é tanto mais relevante quanto as perdas dessa insatisfação são frequentemente subestimadas, em virtude de um número limitado de clientes apresentar queixa espontânea. Se a publicidade verbal (“word of mouth”) positiva é um instrumento de comunicação muito eficaz na conquista de novos clientes, a publicidade verbal negativa é terrivelmente mais eficaz do que a positiva (cerca de quatro a cinco vezes mais).

Muitos dos problemas que provocam a insatisfação dos clientes têm origem em falhas internas, como um atendimento deficiente e descuidado, esperas demasiadamente longas, ambiente desconfortável, lapsos na facturação e uma prestação de serviço deficiente. Outras situações são causadas por factores externos que ultrapassam o controlo imediato da organização, tais como, falhas nas infra-estruturas públicas, as condições meteorológicas ou os problemas pessoais dos clientes. A forma como a empresa resolve os problemas é determinante na retenção ou perda de clientes.

Quando uma reclamação é satisfatoriamente resolvida, aumenta a probabilidade do cliente envolvido permanecer leal à empresa e continuar a comprar o produto ou serviço. Estudos confirmam que 70% a 80% dos clientes satisfeitos com a resolução da sua reclamação têm a intenção de voltar a comprar o produto ou serviço.

Algumas reclamações são feitas durante a prestação do serviço, enquanto outras são realizadas após terminada a transacção. A vantagem de ter reclamações “em tempo real” está na possibilidade de ainda corrigir o problema antes da cessação da prestação do serviço. Este esforço de recuperação pode ser vital quando o serviço envolve um processo extenso com consequências importantes. O inconveniente de receber reclamações durante o processo é que o seu conhecimento pode constituir um factor de desmotivação e a resposta pode interferir com a regular prestação do serviço. Outro

aspecto que deve ser tido em conta tem a ver com a dificuldade dos colaboradores de, frequentemente, terem falta de autoridade e instrumentos para resolverem os problemas dos clientes, principalmente quando é necessário providenciar alternativas da responsabilidade da empresa ou autorizar a compensação no momento.

Quando as reclamações são feitas após a ocorrência do serviço, as opções de resolução são mais limitadas, resumindo-se a substituição (no caso de produtos), pedidos de desculpa, repetição do serviço ou oferta de outra forma compensatória. Mas, em ambos os casos, a forma como a reclamação é acompanhada e o problema resolvido terá um influência determinante na continuidade da relação do cliente com a empresa. Os responsáveis das empresas (entenda-se gestores) devem reconhecer que construir e manter uma relação de lealdade é um desafio constante. A lealdade dos clientes deve estar no centro do sucesso competitivo sustentado. Aliás, este mote constitui o aspecto fulcral desta dissertação.

2.6. Melhoria da qualidade nos serviços

2.6.1. Acções com vista ao sucesso na melhoria dos serviços

Edvardsson (1998) apresenta várias premissas que devem ser observadas como orientações para alcançar o sucesso na melhoria da qualidade nos serviços.

- 1) *“A gestão de topo deve estar totalmente empenhada no processo de melhoria da qualidade nos serviços”*

A este respeito deve ser salientada a necessidade de a direcção da empresa estar totalmente empenhada na implementação de uma cultura de qualidade. As chefias de topo devem liderar o processo e dar o exemplo pela acção. É uma responsabilidade que não pode ser delegada, independentemente de existir ou não um grupo cuja missão seja acompanhar e ajudar a implementar o processo de melhoria na qualidade.

- 2) *“A qualidade nos serviços deve ser encarada como uma orientação estratégica”*

É inequívoco e consensualmente aceite que a qualidade nos serviços constitui um factor crítico de sucesso no actual panorama competitivo.

- 3) *“As empresas bem sucedidas caracterizam-se pelo facto de se orientarem para e em função do cliente”.*

Qualquer cedência no que diz respeito à completa satisfação das necessidades e desejos dos clientes poderá colocar em risco a sustentabilidade da competitividade e do futuro da empresa. Ter clientes satisfeitos é o primeiro passo para obter clientes fidelizados e, conseqüentemente, a repetição na aquisição de serviços traz rendibilidade à empresa pela simples razão que o custo associado à manutenção dos

actuais clientes é manifestamente inferior ao que seria necessário para angariar novos clientes.

- 4) *“A melhoria da qualidade é responsabilidade de todos, desde as chefias de topo até aos níveis hierárquicos mais baixos”*

Todos devem estar envolvidos e empenhados na implementação de uma estratégia de qualidade. Todos devem ser simultaneamente instruídos e responsabilizados na prossecução de todo o processo.

- 5) *“Desenvolver continuamente novas formas de desenvolvimento do serviço”*

A empresa deve estar atenta às necessidades e preferências dos mercados-alvo. Implementar novos processos com vista à qualidade nos serviços sem perder de vista que essa qualidade deve corresponder às reais necessidades e pretensões dos clientes.

- 6) *“Melhoria da qualidade nos serviços conduz a uma maior produtividade e rendibilidade”*

A qualidade torna mais eficientes os recursos humanos e materiais. Se por um lado, a implementação de um sistema de qualidade capacita os colaboradores de melhores competências e racionaliza essas aptidões para as diferentes actividades, por outro torna mais eficazes os recursos físicos. Esta simbiose contribui para um aumento da qualidade que se traduzirá num incremento do nível de satisfação dos clientes. Por sua vez, esta satisfação gera clientes fidelizados que prolongam o seu relacionamento com a empresa através da repetição de compras e que consequentemente se materializa na obtenção de lucro/rendibilidade. Este ciclo alimenta-se a si próprio, ou seja, o “feedback” do cliente reinicia o processo

conferindo-lhe mais vigor e vitalidade num trajecto contínuo e crescente da “esfera da qualidade”.

7) *“Adoptar uma estratégia de “benchmarking”*

A empresa deve procurar no mercado as “melhores práticas” que se ajustem à sua actividade e que possam contribuir para um aumento da qualidade dos seus serviços.

8) *“Apostar numa gestão de reclamações no sentido de descobrir clientes insatisfeitos, resolvendo o mais rapidamente o problema e compensando os clientes”*

As organizações devem escutar os seus clientes e tentar perceber as suas insatisfações face ao serviço que lhes foi prestado. Este diálogo permanente e apurado deve servir para responder de forma imediata e eficaz às reclamações, sugestões e opiniões daqueles que constituem o sustento da empresa a médio e longo prazo.

9) *“Apostar no total envolvimento dos colaboradores e dos clientes”*

Todo este processo se baseia na concepção de que a organização constitui um sistema aberto, dinâmico e interactivo de tal forma que a melhoria da qualidade nos serviços aos clientes internos (colaboradores) conduz à motivação e à concentração de energias no sentido da qualidade do serviço para o cliente externo (clientes), o qual, com o seu “feedback” gera o reabastecimento interno do processo.

10) *“Medir sistematicamente a qualidade oferecida aos clientes, colaboradores e accionistas”*

Constituem o grupo de interessados em todo o processo de implementação de melhoria da qualidade nos serviços. Todos têm interesses distintos, mas existe um denominador comum a todos eles que consiste na obtenção de qualidade. Qualidade na perspectiva dos clientes significa que o serviço corresponde ou excede aquilo que é expectável; na perspectiva dos colaboradores, significa a eficácia com que prestam o serviço e contribuem para a satisfação do cliente; e, por último, na perspectiva dos accionistas, qualidade significa que a organização obtém lucro/rendibilidade pelo aumento da competitividade em virtude de reterem clientes satisfeitos e sobretudo fidelizados.

2.6.2. As responsabilidades do Marketing e dos departamentos operacionais

Embora o modelo de qualidade dos serviços proposto por Parasuraman et al. (1985) e Zeithaml et al. (1988) forneça informação relevante para a avaliação da qualidade dos serviços, o modelo é perspectivado sob o ponto de vista do Marketing. Como resultado, parece-nos que a função Marketing tem alguma dose de responsabilidade na avaliação e medição da qualidade dos serviços. Berry e Parasuraman (1991) concluíram que implementar uma cultura e organização de Marketing envolve uma maximização paralela do potencial de marketing e do fornecimento da qualidade nos serviços.

Heskett et al. (1990) sugeriu um modelo que designou por modelo dos “5Ps”: clientes (Procurers), fornecedor (Provider), conceito de serviço (Product), estratégia operacional (Policies and Practices) e sistema de prestação do serviço (Place and Plant).

Este modelo teórico abarca todos os elementos necessários para a implementação da qualidade nos serviços. Começa pelos clientes e termina nas operações. Ghobadian et al. (1994) analisou o aspecto comportamental do modelo de qualidade nos serviços. À luz

do conceito de serviço, existem dois factores essenciais que afectam as expectativas dos colaboradores e dos clientes: operações internas como o estilo de gestão e todas as práticas subjacentes, e apresentação externa como o Marketing Mix e Comunicação. Por outras palavras, o objectivo da apresentação externa está relacionado com a comunicação com os clientes externos focando as “promessas” (intenções) da empresa, enquanto o objectivo das operações internas é o de cumprir essas “promessas”. Kuei e Lu (1997) citando Chase e Aquilano (1995), concluíram que as expectativas dos clientes são o resultado das práticas do Marketing de Serviços, enquanto as experiências dos clientes advêm do sistema de prestação do serviço. Neste contexto, a percepção do cliente consiste num misto de expectativas e experiências. O sistema de prestação do serviço é responsável por todo e qualquer desajustamento entre as expectativas dos clientes e as suas experiências. Reforçando esta ideia, a qualidade da gestão dos processos e operações constitui o suporte do sistema de prestação do serviço. Lovelock (1992) argumentou que nenhuma função de gestão é desprezável, contudo o Marketing e as Operações conduzem a gestão estratégica nos mercados actuais. Em conclusão, o Marketing e as Operações devem interagir mutuamente como forma de alcançar os objectivos comuns da organização.

2.7. Orientação para o mercado, Qualidade nos Serviços e Rendibilidade Empresarial

A literatura refere que vários investigadores concluíram da existência de uma forte correlação entre o nível de orientação das empresas para o mercado e a sua competitividade. Intuitivamente, a implementação de uma campanha orientada para o mercado tem um efeito imediato no modo como as empresas vão ao encontro das expectativas dos clientes. As alterações que advêm da implementação de uma estratégia desta natureza são justificadas pela necessidade de corresponder aos desejos de determinado nicho de mercado. Uma vez que os condicionalismos dos mercados se alteram continuamente, uma empresa orientada para e em função do mercado monitoriza de forma permanente essas alterações e implementa políticas ajustadas e atempadas por forma a responder eficazmente a essas alterações.

A qualidade é outro factor determinante para a competitividade das empresas. Várias investigações apontam nesse sentido, ou seja, existe uma forte ligação entre a qualidade nos serviços e a rendibilidade. Especificamente, a qualidade é tida como o factor mais preponderante na competitividade de uma unidade estratégica de negócio (SBU). Nos serviços, Zeithaml et al, (1996) atesta que a qualidade nos serviços constitui um forte argumento para assegurar a lealdade dos clientes e reduzir a propensão para a deserção dos mesmos.

Em virtude de estes factores (orientação para o mercado e qualidade nos serviços) assumirem uma contribuição positivamente decisiva na rendibilidade das empresas, resta saber como se relacionam entre si e em que medida contribuem para o objectivo comum que é a rendibilidade/lucro da actividade empresarial.

Conceptualmente, um dos efeitos imediatos é o de incrementar as competências da empresa no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Clientes satisfeitos ficam mais propensos a prolongar o relacionamento com a empresa e transmitem essa satisfação a novos clientes potenciais. Outra consequência directa consiste num incremento da capacidade de servir eficientemente os clientes, eliminando ou reduzindo serviços supérfluos que, efectivamente, não são necessários para os clientes.

2.7.1. Orientação para o mercado e qualidade nos serviços

Uma orientação para o mercado implica que a empresa deve obter informações dos seus clientes relativamente às suas necessidades e preferências e actuar em conformidade. Num ambiente extremamente competitivo que condiciona a actividade empresarial dos nossos dias, o marketing assume um papel relevante na medida em que altera e ajusta continuamente as variáveis do mix como resposta ou antecipação às necessidades dos seus clientes ou a acções desencadeadas pela concorrência.

Em suma, fornecedores de serviços mais atentos aos seus mercados estão em condições de corresponderem ou excederem as expectativas dos seus clientes.

2.7.2. Qualidade nos serviços e competitividade empresarial

Zeithaml et al. (1990) constatou que as empresas líderes de serviços nos Estados Unidos estavam obcecadas com a excelência dos seus serviços. Um serviço “excelente” é um factor de diferenciação, produtividade e eficiência. Empiricamente, a relação existente entre qualidade e rendibilidade/lucro foi confirmada por vários estudos.

Buzzel e Gale (1987) demonstraram que por via da qualidade as empresas obtêm 3 tipos de vantagem competitiva:

1. uma relação preço de venda / custo mais rentável
2. aquisição de recursos para investir em I&D
3. obtenção de uma imagem/reputação mais eficaz junto dos clientes

Argumentaram que a qualidade não está unicamente relacionada com a rendibilidade/lucro mas também com um crescimento sustentado da actividade empresarial graças, sobretudo, ao impacto da qualidade sobre o “valor” percebido. Zeithaml et al. (1996), defende que a qualidade nos serviços tem um forte impacto nos comportamentos dos clientes: aumenta a lealdade dos clientes, diminui a propensão à deserção de clientes e predisposição dos clientes em pagar mais pelo serviço.

Em conclusão, qualidade elevada nos serviços tem um efeito positivo na rendibilidade/lucro da actividade empresarial.

2.7.3. Orientação de mercado e competitividade empresarial

Competitividade e rendibilidade constituem duas boas razões para a adopção de um conceito de marketing, que solicite à empresa a compreensão e satisfação das necessidades dos seus clientes. Estudos relativamente recentes demonstraram a importância de uma orientação para o mercado em virtude do seu impacto na rendibilidade empresarial e sugeriram que a rendibilidade é uma consequência dessa contínua orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990).

Uma empresa orientada para o mercado pode exercer uma permanente monitorização às alterações nas necessidades dos seus clientes e, desta forma, responder atempadamente a essas necessidades alterando as suas ofertas em termos de serviços e, consequentemente, obtendo rendibilidade por essa via.

No longo prazo, uma empresa orientada para o mercado, ou seja, permanentemente preocupada com os seus clientes e necessidades, por um lado, e atenta à concorrência, por outro, pode obter elevados lucros através de elevada qualidade nos seus serviços, que, por sua vez obtém ganhos de produtividade e uma forte lealdade por parte dos seus clientes. Compreender exactamente o que os clientes “precisam e não precisam” resulta num aumento de eficiência, diminui o desperdício e confere uma vantagem competitiva.

Por exemplo, as instituições bancárias optaram por políticas de “emagrecimento” no que diz respeito aos recursos humanos (particularmente os que estavam afectos ao “*front-office*” e em idade de pré-reforma), em parte devido à crescente massificação e utilização das caixas pagadoras automáticas (ATM’S). Consequentemente, a adopção de uma política de orientação para o mercado diminui a amplitude dos “gaps” entre clientes e a gestão, proporcionando uma melhor competitividade em virtude de os clientes serem melhor servidos e permitindo uma efectiva racionalização de custos.

2.7.4. Modelo Conceptual

Chang e Chen (1998), desenvolveram um modelo conceptual (v. Figura 7) no qual relacionam estas três variáveis que se influenciam mutuamente: orientação para o mercado, qualidade nos serviços e competitividade empresarial.

De acordo com o modelo, a competitividade da empresa é positivamente influenciada pela orientação de mercado e qualidade nos serviços. A orientação de mercado influencia a competitividade da empresa de dois modos: directa e indirectamente pela via da qualidade nos serviços. A via indirecta sugere que a qualidade nos serviços assume-se como uma variável intermediária da relação entre orientação de mercado e competitividade empresarial.

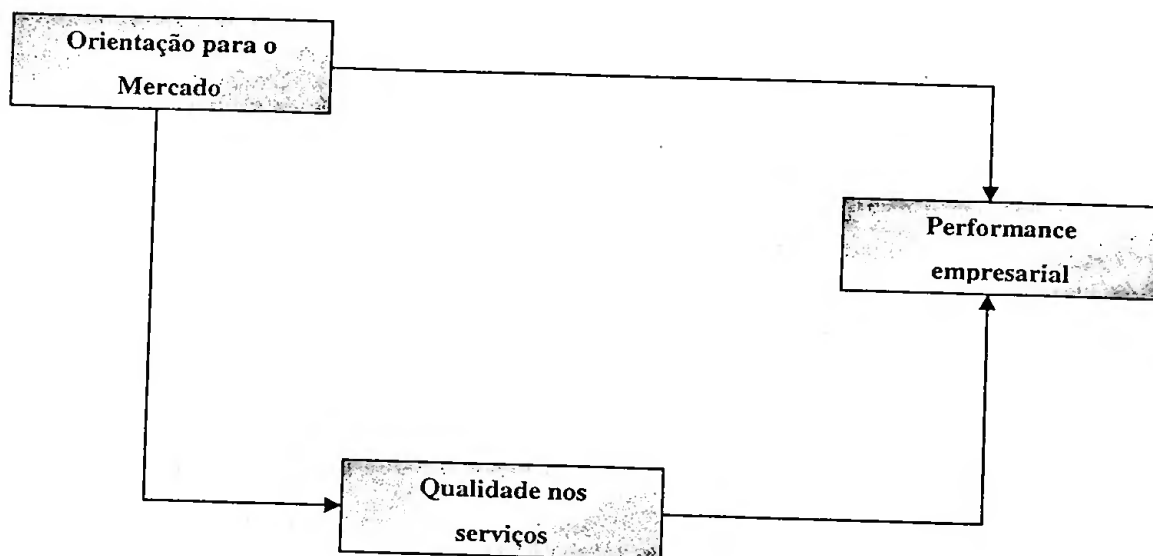


Figura 7 – Modelo de orientação para o mercado, qualidade nos serviços e competitividade empresarial

Fonte: Adaptado de Chang e Chen (1998)

2.8. Gestão da Qualidade Total nos serviços – Uma orientação estratégica

Qualidade, em última análise, é o que o cliente pretende que seja. De acordo com Peters (1999) é extremamente difícil para as empresas avaliarem por si próprias – através de uma análise introspectiva – se os produtos ou serviços que disponibilizam satisfazem integralmente os seus clientes. Há a necessidade de perguntar, observar, obter as respostas directamente dos clientes e aferir se a nossa empresa é recomendada pelos nossos actuais clientes. Assume cada vez mais importância, a ênfase que devemos dar ao cliente e assumir esta pré-disposição como um elemento-chave para a Gestão da Qualidade Total nos Serviços.

A gestão da qualidade é sustentada por duas ideias fundamentais (Peters, 1999) e que devem ser respeitadas no sentido de incrementar a competitividade de qualquer organização. A primeira tem a ver com os nossos clientes. Se soubermos exactamente o que os nossos clientes pretendem, e fornecer-lhes o produto ou serviço sempre da mesma maneira – em conformidade com as próprias especificações atribuindo um elevado valor que é esperado e percebido pelos clientes e, nalguns casos, superando as expectativas dos clientes – teremos clientes fidelizados, o “passa palavra” será uma realidade e, consequentemente, teremos uma organização mais bem sucedida.

A segunda ideia está relacionada com a eficiência organizacional e operacional. Se soubermos como “produzir” eficientemente um produto ou serviço, eliminando desperdício de tempo e recursos físicos, rentabilizando os recursos humanos na utilização eficaz das suas competências e evitando a prestação de serviços não satisfatórios, teremos uma organização mais bem sucedida que utiliza os seus recursos

de forma racional e elimina todos os obstáculos à obtenção de produtos ou serviços de elevada qualidade.

Ainda segundo Peters (1999), a qualidade pode ser a “poção mágica” que proporciona custos reduzidos, produtos ou serviços de “elevado valor” e margens de lucro mais vantajosas.

Se um serviço é adequado ao uso, ou seja, ajustado ao fim a que se propõe; se tem um conjunto de especificações e que são respeitadas escrupulosamente; se o pudermos fornecer de forma consistente, saber quando algo corre mal e imediatamente tentar corrigir e debelar os problemas de forma a que o mesmo erro/falha não ocorra novamente, então podemos, talvez, afirmar que estamos na presença de gestão de qualidade nos serviços. Mas, qualidade é algo mais do que replicação. Para alguns produtos e, especialmente, para muitos serviços, a questão de “repetição do serviço” deve ser analisada de uma forma mais cuidada. Por outras palavras, apesar de a manutenção da qualidade ser essencial na perspectiva de fazer as coisas eficientemente sempre da mesma maneira e com uma racionalização de custos ajustada tanto quanto possível, é fundamental questionarmo-nos sobre o que realmente os clientes pretendem; sobre o estilo de gestão da organização, ou seja, sobre os métodos utilizados para fornecer determinado serviço; e saber, numa perspectiva mais radical, se a actividade ainda continua a fazer sentido, ou seja, se economicamente a actividade ainda é viável. Outra forma de colocar a questão é encarar a manutenção da qualidade como uma disciplina estática (avessa à mudança) e que por trás existem questões dinâmicas, cujo objectivo é provocar mudança (Peters, 1999).

As expectativas do cliente não são estáticas. Como já foi referenciado, uma das definições mais correntes sobre qualidade orientada para o cliente é aquela que dá

relevo ao “encantar” o cliente ou exceder as suas expectativas. Mas quando estas expectativas são excedidas com alguma regularidade, a “fasquia” do nível de expectativas vai subindo. Isto coloca às empresas fornecedoras de serviços um problema bastante delicado. Inconscientemente, as empresas vão “habitando o cliente”, num processo regular, a um nível de qualidade cada vez mais elevado e, como consequência, o nível de expectativas vai aumentando. O cliente habitua-se a um “padrão” em termos de aquisição do serviço. Se o “nível de qualidade” desce para patamares apesar de ainda considerados razoáveis, o cliente “percebe” o serviço como abaixo das suas expectativas (porque deixou de estar habituado) e como tal, pode não encontrar motivos para continuar a preferir o serviço.

As empresas fornecedoras de serviços precisam de encontrar caminhos por forma a adicionar valor aos seus serviços, mas também de manter a qualidade nos serviços de forma consistente, tendo sempre presente que devem evitar níveis de qualidade abaixo das expectativas dos clientes, a par de uma promoção na diferenciação dos seus serviços de modo a manter a qualidade em níveis razoáveis sem colocar em risco as expectativas dos clientes.

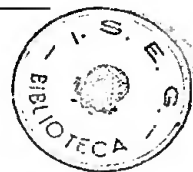
2.8.1. Qualidade nos Serviços – Orientação estratégica

Um dos maiores desafios que se colocam actualmente aos gestores é, efectivamente, a gestão da qualidade nos serviços. Muitas empresas apostam “tudo” na qualidade dos serviços como uma estratégia de modo a obterem um posicionamento competitivo, quer local, quer globalmente (Brown e Swartz, 1989; Parasuraman et al., 1988). Contudo, ao longo dos anos tem existido um intenso debate em torno da definição para exprimir a qualidade nos serviços.

Uma definição corrente de qualidade nos serviços é aquela que enfatiza o facto do serviço dever corresponder às expectativas dos clientes e que satisfaça as suas necessidades e requisitos. Aliás, Christopher et al. (1993) definiu qualidade nos serviços como a aptidão das empresas em corresponderem ou excederem as expectativas dos seus clientes. Esta definição está orientada sobretudo para o cliente, mas não deve ser entendida como uma total rendição aos desejos e pretensões dos clientes. Embora numa determinada perspectiva seja o cliente a decidir o que é boa ou má qualidade, não significa, necessariamente, que o cliente tenha sempre razão ou que pode sempre articular ou verbalizar as suas necessidades e/ou desejos.

É frequente identificar três grupos de intervenientes (Edvardsson, 1998) cujas expectativas, necessidades e desejos devem ser tidas em conta: para além dos clientes, temos os colaboradores e os proprietários da empresa. Não se pretende minimizar a importância da percepção da qualidade na perspectiva dos clientes, mas para oferecer a qualidade desejada e desejável aos clientes, os outros dois grupos devem também estar satisfeitos. Neste contexto, torna-se imprescindível satisfazer necessidades e corresponder às expectativas destes três grupos de intervenientes. É fundamental perceber as diferentes necessidades e níveis de expectativas destes três grupos, assim como entender a sua génese e as suas alterações.

É inequívoco que clientes satisfeitos propagam rapidamente as “boas notícias”, o que também é positivo para os colaboradores e para os proprietários. Melhoria na qualidade pode ser encarado como um jogo onde todos saem vencedores, ou seja, onde todos têm algo a ganhar.



2.8.2. Qualidade nos serviços como vantagem competitiva

A qualidade total nos serviços constitui uma estratégia essencial como forma de alcançar o sucesso em ambientes extremamente competitivos (Dawkins e Reichheld 1990; Parasuraman, Zeithaml, e Berry 1985; Reichheld e Sasser 1990; Zeithaml, Parasuraman e Berry 1990).

Actualmente, a prioridade mais emergente nas organizações prende-se sobretudo com a necessidade de compreender o impacto que a qualidade nos serviços tem no lucro e noutros rácios financeiros (Zeithaml et al. 1996). Como resposta a uma busca constante de factores exclusivos que permitam uma vantagem competitiva única, as empresas têm vindo a considerar a qualidade como uma alternativa potencial aos tradicionais recursos e aptidões (Rapert e Wren, 1998). Assim como as empresas conseguem reduzir os custos por via de economias de escala, aquelas que são adeptas da qualidade nos serviços podem alcançar vantagens competitivas. Nem todas as empresas conseguem “fazer bem” aquilo a que se propõem. As empresas com uma profunda e enraizada orientação na qualidade dos serviços que prestam, desenvolvem simultaneamente uma cultura intrínseca e uma reputação extrínseca que tendem a ser duradouras e difíceis de imitar. Recursos e aptidões desta natureza tendem a ser mais sustentáveis do que aqueles que são facilmente imitáveis e substituíveis (Barney, 1991).

A implementação de uma estratégia de qualidade constitui o suporte da competitividade das empresas e a garantia da sua sobrevivência.

A melhoria contínua dos processos que concorrem para um aumento da qualidade nos serviços tendo em vista a criação de uma competitividade sustentada, só é possível quando se realiza uma observação permanente e crítica dos segmentos de mercado alvo

(estar atento às necessidades dos consumidores), controlando os custos, nomeadamente através da eliminação de custos supérfluos, designados por custos de não qualidade.

A permanente inovação que deve estar associada a um aumento da qualidade nos serviços, constitui outro factor extremamente importante de modo a valorizar o serviço aos olhos do cliente.

Os custos da não qualidade raramente são detectados pelos sistemas de informação e, quando o são, normalmente estão manifestamente subavaliados. Saliente-se que apesar de alguns dos designados custos da não qualidade serem de fácil identificação e quantificação (erros humanos, absentismo, falhas de equipamento, etc) a maioria não são tão óbvios, tais como, por exemplo, os custos causados por confusões, ausência e falhas de comunicação, trabalho duplicado, desmotivação, etc).

Neste contexto adquire relevância o “fazer bem à primeira”. Para que tal suceda, é imperiosa a existência de uma intensa e permanente comunicação entre fornecedor e clientes, internos e externos.

São os clientes que efectivamente avaliam a qualidade que lhes é apresentada. Assim sendo, as organizações devem centrar os seus esforços no sentido de prestar aos seus clientes um serviço de qualidade, dado que este elemento em conjugação com o preço, vai determinar a decisão dos clientes. Em suma, uma imagem de qualidade dos serviços materializa-se numa valorização superior aos olhos dos clientes, quando comparados com outros serviços similares existentes no mercado (concorrência).

Esta valorização é composta por elementos “hard” e “soft”. Não basta que os produtos ou serviços possuam propriedades físicas adequadas às necessidades e desejos dos clientes (o elemento “hard”). Há a necessidade de acrescentar algo que leve o cliente a

preferir o produto ou serviço (o elemento “soft”) como por exemplo, o compromisso de prestar determinado serviço num prazo curto ou sob determinados condicionalismos sugeridos pelo próprio cliente. São elementos intangíveis e imateriais, normalmente de difícil imitação por serem resultado da criatividade e inovação das organizações.

Os elementos “soft” são os que mais contribuem para a “imagem” de qualquer empresa, independentemente do sector de actividade e dimensão, conferindo-lhe um posicionamento exclusivo, que lhe permite distinguir-se das restantes. É compreensível que os factores “soft” só fazem sentido quando os elementos “hard” possuem um nível de qualidade aceitável.

Mas é necessário mais, dado que a imagem que o cliente tem não é obviamente neutra do ponto de vista competitivo e pode aproximar ou afastar o cliente da empresa. Deve, portanto, ser abandonado o comportamento que reduz a relação empresa-cliente a uma simples troca de um produto ou serviço por uma correspondente quantidade monetária. O cliente não deve ser encarado como um elemento estranho à organização, mas assumi-lo como um aliado fiel (aliás, a lealdade deve ser recíproca), numa relação que se pretende que tenha tanto de benéfica e recíproca como prolongada. Para que esta relação seja efectiva e duradoura, a empresa deve estar particularmente atenta aos sinais exteriores, ou seja, interpretar e agir em conformidade com as alterações e condicionalismos do meio envolvente.

De modo a poder fidelizar o cliente, a empresa deve transmitir claramente a sua preocupação no que diz respeito às suas necessidades e preferências (do cliente). Esta postura pode ser criada através de um diálogo, directo ou indirecto, que não se pode esgotar no simples acto da transação. Efectivamente, o facto do cliente sair de uma transação entusiasmado e plenamente satisfeito, é certamente a melhor forma de o

fidelizar, de estimular o aparecimento de novos clientes e de promover a imagem da empresa através do passa-palavra. O objectivo é alcançado quando o cliente se sente como um prolongamento da empresa, ou seja, um parceiro privilegiado cujas necessidades e preferências efectivamente são consideradas e respeitadas.

É de alguma forma surpreendente que poucos autores tenham abordado a questão da relação entre qualidade nos serviços como orientação estratégica e subsequente impacto na performance organizacional. Contudo, vários estudos e investigações estabeleceram ligação entre a qualidade e os mais variados factores. A qualidade tem um forte impacto na satisfação do cliente (Gombeski et al., 1993 e Peyrot et al., 1993 citados por Rapert e Wren, 1998), na recomendação do produto ou serviço (Headley and Miller, 1993 citados por Rapert e Wren, 1998) e na interacção com os colaboradores (John, 1991 citado por Rapert e Wren, 1998)).

De um ponto de vista unicamente estratégico, a qualidade foi inicialmente considerada como uma componente complementar a estratégias de liderança pelos custos e desenvolvimento de valor (Rapert and Wren, 1998). A qualidade também foi considerada como um meio pelo qual as empresas podem desenvolver estratégias de diferenciação, possibilitando-lhes um distanciamento “positivo” face à concorrência (Willey, 1991 citado por Rapert e Wren, 1998). Por exemplo, Bharadwaj et al. (1993) identificou a qualidade e as características do serviço ao cliente como factores potenciais de gerarem vantagem competitiva.

Efectivamente, a qualidade pode desempenhar “papéis” múltiplos na área da estratégia. Os benefícios que eventualmente se ganhem pela combinação de orientações na área da qualidade e estratégias genéricas, como a liderança pelos custos e a diferenciação, resultam numa situação onde a qualidade é assumida como estratégia propriamente dita.

Rapert e Wren, 1998, concluíram que as empresas que adoptam uma estratégia de qualidade, obtêm efeitos financeiros positivos no curto e longo prazos. Esta conclusão sugere que a qualidade não tem apenas um efeito circunstancial e imediato na performance organizacional, mas consegue prolongar esse efeito benéfico por períodos mais dilatados.

3. A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

3.1. Introdução

A satisfação do cliente é um tema inerente aos sistemas de qualidade e de Marketing das organizações. Ela reporta-se não apenas a bens de consumo ou equipamento, mas também a produtos intangíveis como são os serviços, as ideias e as emoções, sejam eles de consumo imediato ou diferido.

A satisfação dos clientes comporta variados e complexos processos psicológicos, ao nível das necessidades ou dos desejos, das crenças e atitudes, das expectativas, das emoções, da percepção, dos processos de atribuição de causalidade e de arrependimento, e dos comportamentos decorrentes dessa (in)satisfação (Nascimento, 2000).

A importância da análise da satisfação do cliente resulta da sua relação com o bem-estar dos consumidores individuais, com os lucros das empresas e a estabilidade das estruturas políticas e económicas (Oliver, 1997).

A satisfação do cliente não constitui uma preocupação recente na actividade empresarial mas no estado actual de evolução das organizações e pessoas, ela ganha novos contornos e assume um papel preponderante no desenvolvimento das organizações. A satisfação do cliente (satisfação total, no sentido de envolver todo o cliente e toda a organização) é o objectivo principal do marketing. Seguem-se-lhe a fidelização, o passa-palavra positivo (Word of Mouth), a frequência acrescida, e as vendas adicionais (com rendibilidade acrescida e cobrança atempada). Uma verdadeira “roda dos milhões” que começa, termina e recomeça na satisfação do cliente.

O ponto de partida é o cliente. As suas necessidades, gostos e processos de avaliação e decisão de escolha das alternativas disponíveis são os aspectos fundamentais para a tomada de decisões de gestão. O esforço que as empresas realizam deve basear-se no conhecimento aprofundado, tanto quanto possível, dos seus clientes para que os satisfaçam de uma forma eficaz, ao mesmo tempo que geram resultados que poderão ser investidos na melhoria das relações com os clientes.

Quando estamos na situação de clientes temos prazer em adquirir produtos ou serviços que nos satisfaçam plenamente. Satisfazer os clientes é uma razão moral que poderia justificar só por si uma atitude efectiva no sentido de garantir essa satisfação. Mas, existem outras razões que têm carácter menos altruísta mas não menos válido.

Uma das razões é o crescente poder relativo dos clientes. Actualmente e desde algumas décadas, vivemos numa era onde a abundância de bens e serviços é superior aos potenciais clientes. Consequentemente, numa situação em que a oferta excede a procura, os clientes são legitimados, quando insatisfeitos, a mudar facilmente de fornecedor, pois existem outras alternativas ansiosas de os captar. A dependência dos fornecedores face aos clientes é maior, visto que mais facilmente perderão clientes caso estes não se sintam razoavelmente satisfeitos.

Se a esta razão se juntar a maior abertura dos mercados (caso de Portugal na Europa Comunitária, onde as fronteiras comerciais e económicas são esbatidas) resulta um maior nível de concorrência entre as empresas e o consequente “esgrimir” pela posse dos clientes. Quanto maior a satisfação dos clientes maior a probabilidade na obtenção da sua fidelidade. Está presente um conceito de reciprocidade nesta relação empresa-cliente. Quanto mais a empresa oferecer (satisfação) ao cliente mais recebe do cliente (fidelização e rendibilidade).

Outra razão que contribui para se atribuir importância à satisfação dos clientes é o nível de educação mais elevado dos consumidores e utilizadores dos produtos e serviços produzidos. O acesso à informação e ao conhecimento mais democratizado por parte dos clientes e a acção desenvolvida pelas organizações de defesa dos consumidores contribuem para o aumento do nível de educação e uma consequente maior exigência por parte destes.

Um cliente satisfeito com um produto ou serviço tem maior probabilidade de repetir a compra desse produto ou serviço. Essa satisfação, todavia, nem sempre evita que mude de fornecedor procurando o mesmo tipo de produto ou serviço.

A satisfação do cliente é uma condição necessária para a sua fidelização. Quanto mais satisfeito estiver o cliente, maior é a probabilidade de ser fiel à empresa. A satisfação constitui o primeiro passo para a fidelização, pois sem satisfação não pode haver fidelização num ambiente de livre escolha e concorrência. Mas a fidelização, para ser efectiva e duradoura, passa também pela diferenciação do serviço (no que diz respeito ao atendimento, simpatia, disponibilidade, competência, conforto e localização das instalações, equipamento, tipo de serviço, reputação da organização, etc), tornando o serviço “exclusivo” aos olhos do cliente ou criando neste uma “dependência” face a alguma vantagem competitiva, e pela partilha de vantagens, numa lógica de *rappel* baseada na ideia simples de que “quanto mais me deres a ganhar, mais ganhas também com isso” (Nascimento, 2000).

A importância da satisfação do cliente está também presente na ideia, bem confirmada, de que é fundamental travar influências sociais negativas e promover as positivas. Um cliente satisfeito propaga a sua satisfação a não clientes de uma determinada empresa. Um cliente satisfeito pode influenciar positivamente, através do “passa-palavra”, em

média cerca de seis outros potenciais clientes. É também de esperar que um cliente insatisfeito dissemine ainda com maior intensidade a sua insatisfação a outros clientes ou potenciais clientes. Um cliente insatisfeito pode influenciar negativamente duas a três vezes mais potenciais clientes. Esta ideia cruza-se com a definição de valor do cliente, definido como o lucro ou benefício que ele proporcionará, directamente ou por influência de outros, ao longo da sua vida útil (Pires et al., 1996).

Portanto, na prática, clientes satisfeitos desempenham um papel de comunicação junto de clientes potenciais, função normalmente desenvolvida pelas empresas através de instrumentos típicos de comunicação como a publicidade, as relações públicas, as actividades promocionais e as redes de vendas.

O papel de comunicação desempenhado por clientes satisfeitos contribui positivamente para a eficiência do esforço de marketing da empresa das seguintes maneiras: (Pires e Santos, 1996)

- ☐ Diminui custos através da redução ou mesmo eliminação de actividades de marketing;
- ☐ Reforça o impacto das acções de marketing pela comunicação dos clientes satisfeitos;
- ☐ Contribui para a fidelização dos clientes com a consequente maior facilidade no seu conhecimento e maior disponibilidade para adquirir novamente os produtos ou serviços da empresa;
- ☐ Aumenta a disponibilidade para fornecer informação, contribuir com ideias e para testar produtos novos.

No que respeita às vantagens económicas, a literatura refere a existência de vários estudos confirmatórios da correlação entre satisfação do cliente e rendibilidade, e entre satisfação do cliente e quota de mercado sustentada. Neste âmbito, afirma-se que “custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que manter um cliente actual” (Tarp, 1986, citado por Vavra, 1997) satisfeito, necessariamente.

Se por um lado, parece lógico e necessário dar plena atenção à satisfação dos clientes, por outro, como é que as empresas devem lidar com os que não são clientes? Na grande maioria dos casos, o número de não-clientes de uma empresa é muito superior ao número de clientes, o que implica que essa organização deva estar atenta às características, evolução e preferência dos não-clientes.

É extremamente difícil criar um produto ou serviço que agrade a toda a gente. Não é expectável, por parte das empresas, que todos os clientes e potenciais clientes estejam satisfeitos apesar dos esforços que se façam nesse sentido. Parte do mercado prefere determinadas características enquanto outra parte prefere outras características, pelo que satisfazer todas com a mesma oferta constitui tarefa difícil.

É por esta razão que se revela útil comparar a satisfação dos nossos clientes com a satisfação dos clientes dos nossos concorrentes.

3.2. O Conceito de Satisfação do Cliente

3.2.1. Introdução

Frequentemente, o grau de satisfação em relação a um serviço depende do sacrifício/*trade off* feito pelo cliente para o obter. Existe uma relação directa entre o que o cliente estará disposto a “perder” ou a prescindir e aquilo que obtém em troca. Consoante o “sacrifício” a que se sujeitou estará mais ou menos disponível (entenda-se, tolerante) para aceitar falhas ocorridas na prestação do serviço.

O nível de satisfação de um cliente depende não só da medida em que os atributos de um produto ou serviço correspondem às necessidades dos clientes, como também depende das expectativas do cliente face ao desempenho global do produto.

Woodruff (1996) citado por Nascimento (2000), afirma que “a satisfação do consumidor é uma representação da reacção do consumidor ao valor recebido através de um produto específico”. A satisfação do cliente, segundo Woodruff, mede a relação entre o desempenho efectivo do produto ou serviço e um desempenho dito “normal”, reflectindo a resposta do cliente em termos de sentimento positivo ou negativo sobre o valor recebido.

Woodruff (1996) define “valor para o consumidor” como a percepção do mesmo sobre o que quer que aconteça numa dada situação de consumo, com a oferta de um determinado produto ou serviço, com vista a atingir um objectivo pretendido.

O primeiro componente de formação do nível de satisfação é o grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer (Nascimento, 2000). Os atributos incluem não só as características técnicas mas também outros

aspectos como, por exemplo, a marca, as garantias, a simpatia e competência dos colaboradores, as instalações, a imagem e reputação, etc.

As expectativas são criadas pelo fornecedor do serviço ou produto e pelos seus concorrentes com ofertas similares. Se o fornecedor cria expectativas que não consegue satisfazer ou mesmo exceder, a percepção do cliente não será positiva e conduzirá a um mais baixo nível de satisfação, mesmo que os atributos proporcionados satisfaçam as necessidades do cliente (v. Figura 8). Revela-se pois útil, nalguns casos, baixar as expectativas dos clientes de modo a poderem ser excedidas.

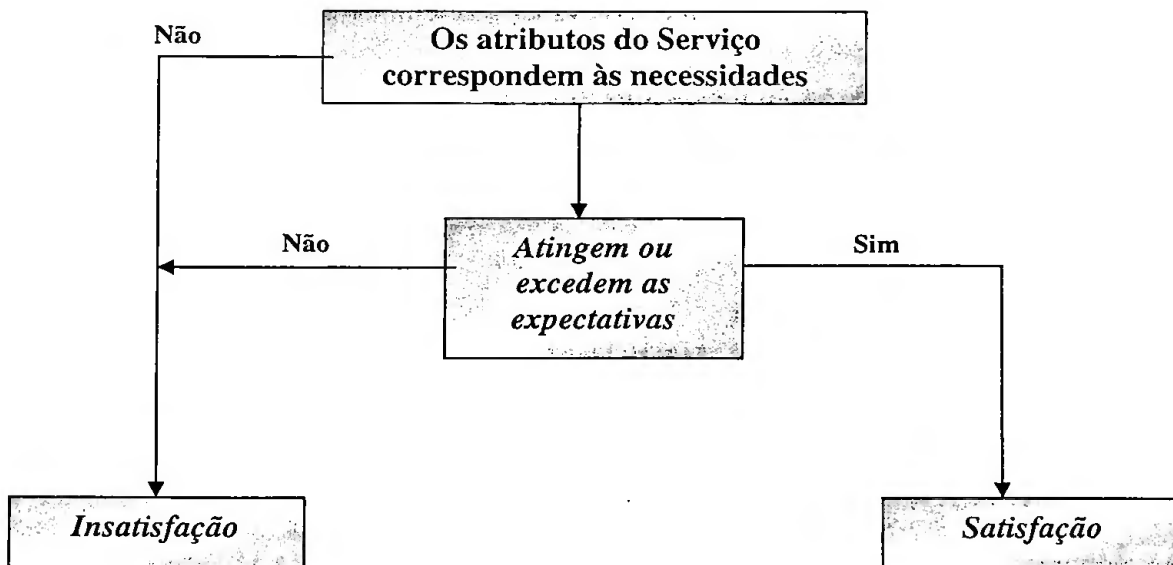


Figura 8 – Processo de Formação da Satisfação dos clientes

Fonte: Adaptado de Pires et al., (1996)

Quanto melhor o desempenho do produto ou serviço nos atributos relevantes, maior a probabilidade de atingir um nível elevado de satisfação. Quanto maior a expectativa criada, menor essa probabilidade.

3.2.2. Implicações na gestão das organizações

A definição da Satisfação dos Clientes apresentada tem implicações decisivas na gestão das organizações. Pires et al., destaca 4 aspectos relevantes:

- ☐ São os atributos definidos e avaliados pelo cliente que são relevantes para avaliar a satisfação.
- ☐ As expectativas geradas no cliente afectam positiva ou negativamente a sua avaliação dos atributos de um produto ou serviço.
- ☐ Grupos de clientes diferentes podem ter critérios diferentes, quer em termos de atributos a avaliar quer da sua importância relativa.
- ☐ A satisfação do cliente pode ser avaliada em termos absolutos ou relativos para as diferentes ofertas dos concorrentes.

Os clientes, independentemente do seu grau de conhecimentos, possuem critérios próprios, objectivos e subjectivos, para avaliar os produtos ou serviços que lhe são apresentados. A subestimação dos conhecimentos técnicos que os clientes têm acerca dos produtos ou serviços, pode trazer alguns dissabores para a empresa.

Para além das qualidades técnica e percebida que as empresas têm de incorporar nos seus produtos ou serviços, também devem fazer a gestão das expectativas dos seus clientes.

É também necessário identificar grupos homogéneos de clientes (segmentos de mercado) que avaliem de modo idêntico os atributos de um produto ou serviço.

Sempre que os clientes adquirem produtos ou serviços de fornecedores concorrentes, a avaliação também deve ser feita em termos comparativos. Deste modo, pode medir-se

não só a satisfação global relativamente a cada um dos concorrentes, mas também identificar os atributos em que a empresa em análise se encontra numa situação vantajosa ou não face aos concorrentes.

De acordo com Pires et al., (1996), podem assim cruzar-se os níveis de satisfação absoluta e relativa aos concorrentes.

Satisfação Absoluta	Elevada	1	2
	Baixa	3	4
		Elevada	Baixa
		Satisfação Relativa	

Figura 9 – Níveis de Satisfação Absoluta e Relativa aos Concorrentes

Fonte: Pires et al., (1996)

O **quadrante 1** corresponde à situação ideal em virtude de a empresa conseguir satisfazer os seus clientes e ultrapassar a concorrência. Nesta circunstância há a necessidade de manter o nível de satisfação

O **quadrante 2** indica que os clientes estão satisfeitos com a empresa, mas a concorrência supera-a. Neste caso, há que verificar se a concorrência não estará eventualmente a exceder-se com resultados económicos menos desejáveis, caso contrário é indispensável identificar os atributos em que esta é melhor, e corrigir de modo a conseguir uma aproximação ao padrão da concorrência.

No **quadrante 3** os clientes não estão satisfeitos, mas a concorrência é considerada pior. Esta situação pode ser alarmante em virtude de propiciar o aparecimento de novos concorrentes com produtos ou serviços melhores, ou seja, mais ajustados às necessidades dos clientes.

No **quadrante 4** a situação é grave. Não são apenas os clientes que se mostram insatisfeitos com o que lhes é proposto, mas a empresa é considerada ainda pior do que a concorrência. Nesta situação, ou a empresa rapidamente avalia a possibilidade de melhorar os seus produtos ou serviços ou terá de abandonar esse segmento de mercado.

3.3. Processos de avaliação da satisfação dos clientes

Se acreditarmos que nos tempos que correm tudo está em permanente evolução, inclusive nós próprios, e que essa evolução tem diferentes níveis de perceptibilidade, temos então de concordar que a avaliação da satisfação do cliente tem também de ser permanente e que as nossas limitações perceptíveis aconselham o recurso a outros instrumentos de observação, medição e análise.

Em 1994, um inquérito de Juran Institute revelava que 90% dos gestores de topo americanos concordavam com a afirmação de “maximizar a satisfação do cliente maximizará a rentabilidade e a participação de mercado (quota)” e, como consequência, orientavam recursos e esforços no sentido de melhorar os indicadores de satisfação do cliente.

Schlesinger e Heskitt (1991) demonstraram, através do modelo “ciclo do bom serviço”, que clientes satisfeitos toleram margens mais elevadas, possibilitando pagar melhor aos colaboradores, que em consequência elevam a sua satisfação, prestando um melhor serviço aos clientes.

Nos EUA, tal como na Suécia, que foi pioneira, a satisfação do cliente é avaliada a nível nacional através do ACSI (American Customer Satisfaction Index), avaliação essa considerada como boa preditora da evolução próxima futura da economia nacional e sectorial. O modelo aplicado (v. Figura 10) avalia a satisfação do cliente em função de três factores: qualidade percebida/experimentada, expectativas e valor percebido; e prevê dois comportamentos pós-satisfação: reclamações e fidelidade.

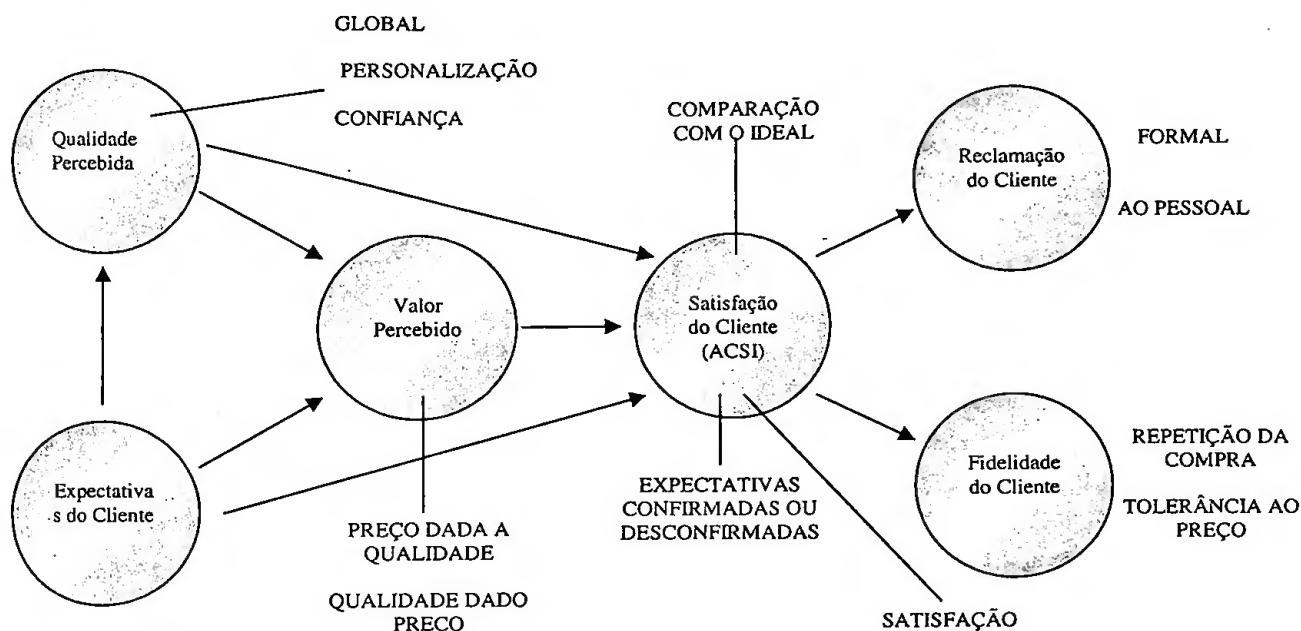


Figura 10 – Modelo ASCI da Satisfação

Fonte: Adaptado de Nascimento (2000)

O processo para a sua determinação passa pela medida do valor actual, da satisfação do cliente e da previsão do valor futuro, mediante um conjunto de actividades sistemáticas de informação (Nascimento, 2000).

A Satisfação do Cliente tem as suas raízes no movimento pela TQM. Juran et al. (1988) propôs a “Espirial de Progressão da Qualidade”, começando e terminando no cliente. Deming (1993) defendeu que a qualidade só faria sentido se ancorada nas necessidades, motivações e percepções dos clientes e não apenas em simples especificações técnicas e objectivos internos da organização.

A avaliação da satisfação do cliente tem sido preocupação das áreas da qualidade, do marketing e do serviço de assistência a clientes. Os responsáveis da qualidade procuram, normalmente, obter a avaliação do cliente sobre o desempenho da empresa relativamente a diversos atributos de qualidade, o que nem sempre é bem sucedido

porque os clientes não conseguem frequentemente avaliar esses atributos, o que é agravado pelo facto de os questionários não serem, em alguns casos, concebidos de modo adequado.

Do lado do marketing, a perspectiva é por vezes pontual e parcial, recorrendo-se à avaliação da satisfação do cliente quando se acha necessário com o objectivo de reformular ou lançar um novo produto ou serviço. Não existe um trabalho sistemático de recolha de dados sobre a satisfação do cliente, orientada para a fidelização ou retenção, entre outros objectivos. Mas, mais grave do que isso, é o facto de essa recolha de dados ocorrer com alguma regularidade sem o respectivo tratamento através da classificação e análise e posteriores conclusões para agir em conformidade.

Da parte do serviço de assistência a clientes, a perspectiva tem sido muito mais operacional e táctica, cuidando apenas de avaliar o nível de satisfação dos clientes sem a preocupação de identificar os factores determinantes dessa satisfação ou insatisfação e das atitudes e comportamentos consequentes.

Torna-se, então, necessário ter um modelo teórico de satisfação do cliente que clarifique e facilite o seu estudo, quer a nível académico, quer ao nível empresarial. Dos vários modelos existentes, todos eles baseados na teoria das expectativas, salientamos os de Spreng et al. (1996), de Oliver (1997), e de Vavra (1997) que serão abordados em detalhe posteriormente.

Os modelos são representações simplificadas da realidade, que podem constituir um precioso instrumento para a compreensão das relações que precedem e sucedem a um determinado fenómeno objecto de estudo, neste caso a satisfação do cliente.

A formação das expectativas ocorre a partir da comunicação externa (no caso dos serviços, nome do fornecedor, preço) da empresa, do “passa-palavra”, da experiência anterior e das necessidades pessoais do cliente. As expectativas do cliente evoluem de compra para compra, tornando-se, por isso, necessário gerir essas expectativas.

O desempenho do produto ou serviço pode ser medido do ponto de vista técnico ou objectivo, ou do ponto de vista percebido ou subjectivo. É este que mais interessa para o modelo de satisfação do cliente, embora seja igualmente importante fazer uma análise comparativa entre os dois tipos de avaliação do desempenho.

O cerne do processo de satisfação é a comparação do que era esperado com o desempenho do produto ou serviço. Quando este é superior àquele, temos uma desconfirmação positiva, ou afirmação, geradora de satisfação. Quando é igual, temos uma confirmação, geradora de indiferença. Quando é inferior, temos uma desconfirmação negativa ou, simplesmente, desconfirmação, geradora de insatisfação.

A avaliação da satisfação do cliente é mais um “processo” contínuo do que um programa, projecto ou estudo (Nascimento, 2000). É um instrumento de gestão como outros que a empresa tradicionalmente já possui (contabilísticos, financeiros, estatísticos, por exemplo).

Juran (1989) propõe uma estrutura hierárquica ou “pirâmide de necessidades” como método para se identificar os atributos ou dimensões de satisfação do cliente:

- ❑ *Necessidades Primárias* – associadas aos requisitos exigidos do produto ou serviço (a linguagem das coisas, segundo Juran) – os atributos do produto ou do serviço;

- ❑ *Necessidades Secundárias* – correspondentes às consequências desses requisitos – os requisitos do cliente;
- ❑ *Necessidades Terciárias* – correspondentes às motivações e benefícios últimos esperados dessas consequências – os motivos de compra.

A auscultação dos colaboradores é outro método indispensável. Os colaboradores natural e compreensivelmente terão dificuldade em compreender ou analisar os fenómenos organizacionais ou de mercado, mas certamente constituem uma fonte de informação primária vital para a satisfação do cliente. Injustificadamente, a maioria das organizações ignoram este manancial de informações absolutamente imprescindíveis para melhor corresponderem às necessidades dos clientes.

Não menos importante, os *momentos da verdade* (Carlzon, 1987, citado por Vavra, 1997), ou seja, o *marketing relacional* que se estabelece no momento do contacto do cliente com o colaborador que o atende. Nesse momento, a empresa constrói-se ou destrói-se.

Os contactos mais importantes para a satisfação do cliente são designados por “incidências críticas” (Flanagan, 1954). Os “incidentes críticos” estão frequentemente associados a três tipos de situações: o contacto do colaborador com o cliente, por iniciativa daquele; o tratamento de reclamações pelo colaborador; e a resposta do colaborador a um pedido especial do cliente.

Na literatura sobre qualidade, marketing e satisfação do cliente, existem listas de atributos ou dimensões, das quais as mais conhecidas são as de Garvin (1988) e Zeithaml et al. (1990). Estas referem-se fundamentalmente a três tipos de desempenho:

- ❑ *Relacional* – compreendendo as interações do cliente com a organização;

- ❑ **Funcional** – relacionada com a capacidade do produto ou serviço para assegurar as necessidades que deve satisfazer;
- ❑ **Fiabilidade** – ligada à capacidade do serviço ou produto ou da empresa para manterem e garantirem qualidade e confiança.

A avaliação da satisfação do cliente resulta na obtenção e na representação gráfica de índices de satisfação geral e por atributos, comparados temporalmente e espacialmente com outros departamentos ou empresas concorrentes. Importa obter estes índices dos clientes, mas também dos colaboradores e chefias, comparando-os entre si em cada momento e na sua tendência de evolução. Os gaps identificados proporcionam informação relevante para a tomada de decisão por parte da gestão. Deve ser tomado em conta que nem todos os atributos têm a mesma importância para os clientes, ou para todos os clientes. Daqui resulta a necessidade absoluta de segmentar os clientes e de apurar o grau de importância do atributo para cada cliente (Nascimento, 2000).

De acordo com Pires et al., (1996) são três os processos que permitem avaliar a satisfação dos clientes. A saber:

3.3.1. Processos Reactivos

A avaliação da satisfação dos clientes constitui um processo sistemático que envolve diferentes etapas e objectivos específicos. Muitas empresas têm unicamente uma postura reactiva perante a satisfação ou insatisfação dos seus clientes. É através do processo de recolha e eventual tratamento de reclamações que estas empresas reagem aos estímulos exteriores.

Este procedimento reactivo esconde uma armadilha. As empresas que adoptam este posicionamento face às reclamações partem do pressuposto que só existem clientes

insatisfeitos quando reclamam. Nada de mais errado. Estudos confirmatórios revelam que 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam. A maioria abandona a empresa. Por isso, fundamentar a avaliação da satisfação dos clientes com base apenas nas reclamações é muito limitado e enganador, pois o perfil dos clientes que reclamam não é na maior parte dos casos representativo do cliente-tipo da empresa ou daqueles que a abandonam.

Por outro lado, um cliente insatisfeito que reclama ainda pode ser recuperado, proporcionando uma oportunidade para a empresa. O mesmo não acontece com a maioria dos clientes insatisfeitos, que não reclamam e abandonam a empresa.

3.3.2. Processos Consciosos

Muitas empresas de forma voluntária colocam à disposição dos seus clientes questionários de avaliação dos produtos e/ou serviços oferecidos. Digamos que ficam de consciência tranquila uma vez que proporcionam ao cliente a possibilidade de avaliar o produto ou serviço oferecido. Apesar da maior amplitude destes processos comparativamente aos processos reactivos, ainda apresentam algumas limitações.

A principal limitação está relacionada com a dificuldade em garantir respostas aos questionários da parte dos tipos de clientes relevantes. Para além desta limitação, dificilmente se abrangem os clientes que abandonaram a empresa. Mas, frequentemente, estes procedimentos conscienciosos não produzem qualquer efeito, uma vez que, pura e simplesmente são ignorados os seus resultados. Ou, quando o são, as empresas assumem uma postura arrogante e sobranceira optando por não desencadear qualquer medida correctiva e reparadora.

3.3.3. Processos Activos

Os processos activos de avaliação da satisfação dos clientes são da iniciativa das empresas. Partem da identificação dos clientes relevantes e do modo como eles avaliam os produtos ou serviços, e desencadeiam-se de uma forma independente que reduz as inibições e desconfianças nas respostas dos clientes (o que praticamente não é possível nos processos conscienciosos).

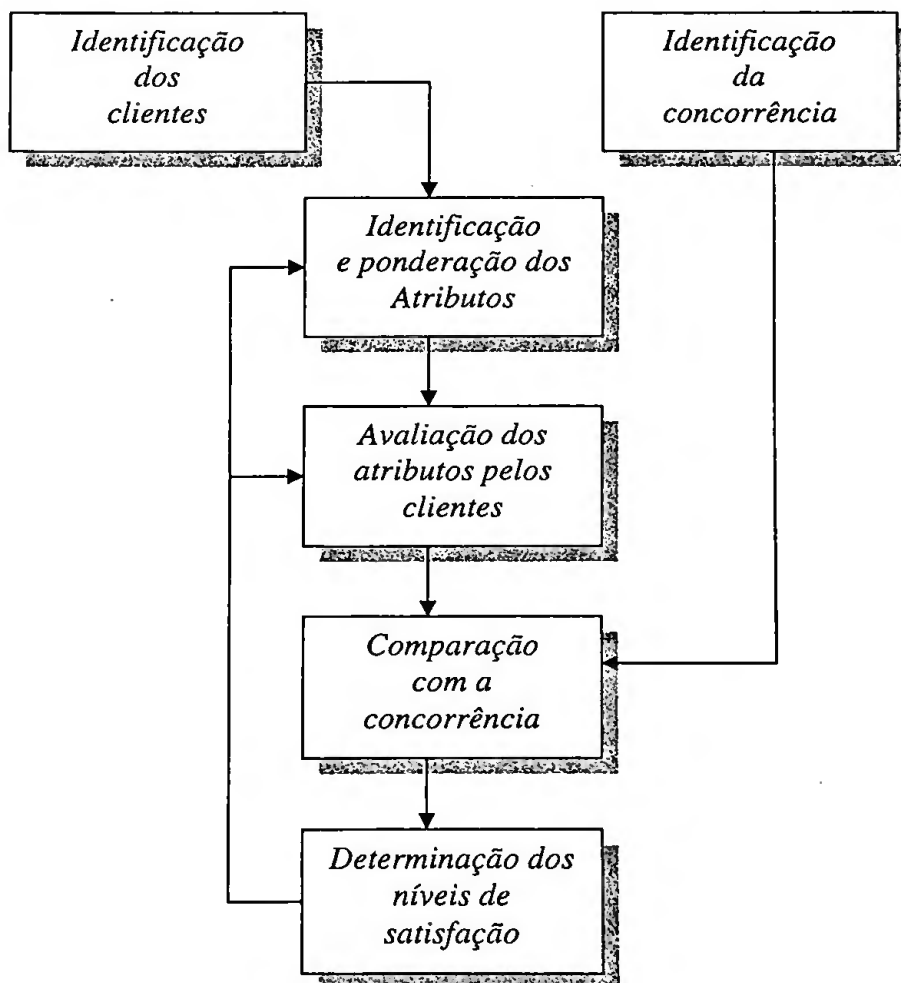


Figura 11 – Modelo de avaliação da satisfação dos clientes

Fonte: Pires e Santos, (1996) "Satisfação dos clientes – um objectivo estratégico de gestão"

As primeiras etapas consistem na identificação dos clientes (v. Figura 11), na sua caracterização, na definição dos alvos e na identificação dos principais concorrentes, sendo seguidamente identificados os atributos que os clientes valorizam e definida a sua importância relativa. Os atributos são posteriormente avaliados pelos clientes, de um modo absoluto ou relativamente à concorrência. Determinam-se, de seguida, os níveis de satisfação e fundamentados nos resultados, identificam-se as acções de gestão destinadas a incrementar o nível de satisfação dos clientes

3.4. Caracterização dos clientes

Um dos aspectos fundamentais na medição da satisfação dos clientes consiste em definir os clientes sobre os quais deve incidir essa medição. É importante que se identifique os diferentes tipos de clientes, reconhecer os critérios de formação de grupos de clientes com características idênticas (segmentos de mercado) e identificar os atributos que utilizam para seleccionarem e avaliarem os produtos ou serviços.

3.4.1. Os clientes finais

Os clientes finais são os consumidores ou utilizadores dos produtos ou serviços. Podem ser organizações (empresas ou outras entidades) ou indivíduos e famílias. Naturalmente, não recorrem aos mesmos critérios para avaliar os atributos de um serviço, pelo que a sua satisfação poderá ser diferente consoante os critérios utilizados. Deste modo, é importante segmentar o mercado, ou seja, dividir o mercado em partes homogêneas segundo determinados critérios para a comercialização dos serviços nesse mercado. Cada uma destas partes, designadas por segmentos de mercado, valoriza os atributos de um serviço de modo diferente, conduzindo assim a processos de avaliação e níveis de

satisfação distintos. Por isso, assume particular relevância identificar os principais critérios de segmentação dos clientes finais.

Os mercados são, em geral, segmentados com base em critérios geográficos (país/região, dimensão do agregado populacional, clima...), demográficos (sexo, idade, nível de rendimento do agregado familiar...), psicográficos (estilo de vida, personalidade...) e de comportamento face ao serviço ou produto (grau de fidelização, benefícios procurados...).

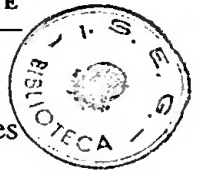
3.4.2. Os clientes internos

A satisfação dos clientes finais é influenciada pelo desempenho dos colaboradores da empresa fornecedora. Principalmente no caso dos serviços o comportamento dos prestadores de serviços é crucial para a satisfação dos clientes. A satisfação ou insatisfação dos colaboradores de uma empresa transmite-se internamente a outros colaboradores e externamente aos clientes, afectando por sua vez a percepção destes quanto à qualidade dos produtos ou serviços da empresa.

Os colaboradores de uma empresa fornecem serviços e produtos uns aos outros comportando-se, assim, como clientes internos. A satisfação dos clientes internos afecta directa ou indirectamente a satisfação dos clientes finais, pelo que não deve ser ignorada mas complementada com a avaliação do desempenho face aos objectivos da organização. Este aspecto que nos parece decisivo para a satisfação do cliente externo será abordado de uma forma detalhada um pouco mais à frente neste capítulo.

3.4.3. Os ex-clientes

Outro aspecto importante e que será devidamente dissecado num capítulo posterior, são os clientes que deixam de se relacionar com a empresa, ou seja, os que a abandonaram.



Saber porque abandonaram, que concorrentes escolheram e porquê, e em que esses concorrentes são melhores, são questões para as quais as respostas, se forem possíveis, podem ajudar a empresa a melhorar a sua oferta.

A análise dos clientes que abandonaram a empresa deve começar pela definição do que representa o abandono de um cliente e da identificação dos clientes cujo abandono é relevante para a empresa, quer pelo volume ou rendibilidade que geravam quer pelo prestígio associados.

3.4.4. Análise da carteira de clientes

A correcta identificação dos diversos tipos de clientes exige um complexo e eficaz sistema de informação, fundamentalmente suportado por uma base de dados de clientes permanentemente actualizada.

A base de dados de clientes deve proporcionar a identificação inequívoca do cliente em termos da sua identidade e fornecer elementos que possibilitem a comunicação com o mesmo. Para além destes aspectos, deve ainda providenciar indicadores que permitam estabelecer segmentos de clientes de acordo com critérios relevantes e acompanhar a evolução da sua relação com a organização.

3.5. Os atributos da satisfação dos clientes

O conhecimento do modo como os clientes seleccionam os produtos ou serviços é complexo e exige o recurso a conceitos de ordem psicológica e sociológica, cuja análise não encaixa no âmbito desta dissertação. Contudo, é necessário conhecer alguns aspectos básicos condicionantes do comportamento e processo de decisão dos clientes.

Os processos que caracterizam o comportamento e as escolhas de cada cliente face aos produtos ou serviços variam não só de acordo com os aspectos sociais característicos da envolvente, mas também com os aspectos intrínsecos pessoais (educação, formação, valores, etc) diferentes entre clientes.

Dada a crescente complexidade de produtos e serviços disponíveis, e perante um leque cada vez mais alargado de escolha, os clientes comportam-se de formas únicas e frequentemente inesperadas no que diz respeito às suas opções de compra.

Os principais modelos de satisfação do cliente baseiam-se na Teoria das Expectativas, considerando nomeadamente as suas causas e consequências, sendo importante também rever os seus tipos e propriedades.

As expectativas são definidas como crenças sobre o futuro estado das coisas, isto é, probabilidades subjectivas sobre como o mundo funcionará/reagirá em resposta às nossas acções, constituindo um mecanismo pelo qual experiências e conhecimentos passados são utilizados para prever o futuro e determinar o comportamento (Nascimento, 2000).

A teoria das expectativas, de carácter eminentemente individualista, permite explicar as motivações que levam os clientes a considerar atributos distintos na avaliação dos

produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Procura explicar as razões que levam os consumidores a adquirir um produto ou serviço, sendo esta motivação

3.6. Consequências da Satisfação/Insatisfação

Avaliada a satisfação do cliente, torna-se necessário encontrar as melhores formas de corresponder às necessidades e desejos dos clientes, e de gerir as suas expectativas.

Só nesta fase, e após a avaliação da satisfação do cliente, ganha importância a capacidade criativa e inovadora da organização, em conjunto com a previsão de cenários e a realização de simulações. Exige-se uma eficaz articulação entre os diferentes intervenientes da empresa e o respectivo envolvimento.

Algumas empresas relacionam os incentivos atribuídos aos colaboradores à avaliação da satisfação do consumidor. Parecendo esta prática positiva, com vantagens evidentes, há contudo a necessidade de se adoptar uma postura de alguma cautela, a fim de se evitar perversões que podem resultar em insatisfação organizacional.

Neste contexto, Nascimento (2000) identifica três tipos de acção:

1. Em primeiro lugar, é necessário providenciar, por parte da empresa, os meios que ultrapassam o esforço e a autonomia dos colaboradores.
2. Em seguida, garantir que a avaliação da satisfação do cliente é metodologicamente correcta e minimamente enviesada ou manipulada.
3. Por último, é preciso combinar a avaliação da satisfação do cliente com outros indicadores de desempenho organizacional, alguns deles condicionantes da satisfação do cliente.

A experiência demonstra, apesar de tudo, que a maior parte das vezes só se consegue orientar a organização para o cliente, quando se efectivam estes incentivos, designadamente de natureza financeira. As meras sensibilização e formação dos

recursos humanos revelam-se insuficientes para mudar atitudes e comportamentos organizacionais arraigados.

De um ponto de vista mais teórico, os processos pós-satisfação têm a ver com o facto de esta ser positiva ou negativa, e com o grau dessa satisfação ou insatisfação, com consequências a curto ou longo prazo.

Oliver (1997) propõe um modelo ilustrativo dos processos de curto prazo (v. Figura 12), e defende a utilização do modelo de Hirshman (1990) “*exit, voice and loyalty*” como base teórica explicativa do comportamento dos clientes pós-insatisfação.

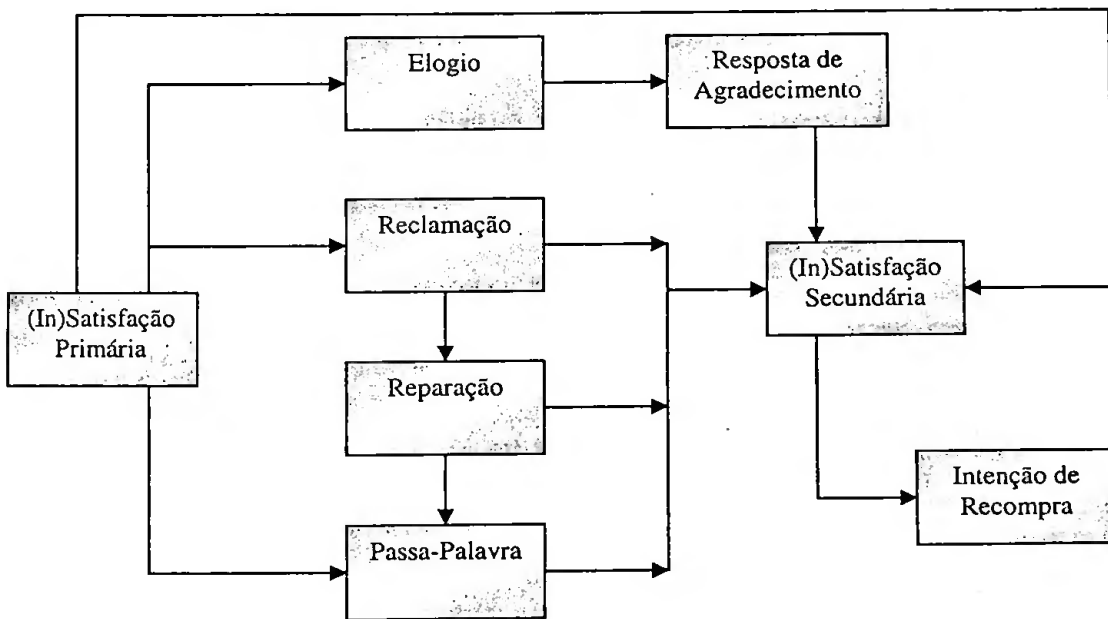


Figura 12 – Processos Pós-Satisfação (curto prazo)

Fonte: Adaptado de Oliver (1997)

A estratégia de abandono (*exit*) corresponde ao fim da relação comercial, ou seja, o cliente deixa de adquirir/consumir determinado produto ou serviço.

Na estratégia de voz (*voice*, elogio ou reclamação, passa-palavra, comentário ou prescrição) o cliente propaga a sua satisfação ou insatisfação directamente ao

fornecedor/vendedor ou indirectamente através de uma entidade intermediária (associação de consumidores por exemplo), ou a terceiros (amigos, colegas, familiares), influenciando-os positiva ou negativamente. A este propósito, Nascimento (2000) acrescenta que se deveria distinguir o comportamento de elogio ou reclamação, mais dirigido (ao fornecedor, às autoridades ou entidades de arbitragem de conflitos), do “passa-palavra” não dirigido, que desencadeia processos de influência social positiva ou negativa.

A estratégia de fidelidade (*loyalty*) corresponde a ficar ou manter-se a comprar/consumir determinado produto ou serviço. Pressupõe normalmente um nível acentuado de satisfação do cliente, mas na sua ausência e este não tem melhores alternativas, a “fidelidade forçada” que daí resulta assume a designação de retenção.

A lealdade do cliente é definida por Oliver (1997) como um forte compromisso assumido para voltar a comprar um produto ou serviço, de forma consistente no futuro, a despeito de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente causadores de comportamento de substituição.

Neste contexto, também se revela particularmente útil analisar o efeito da satisfação sobre o acréscimo nas compras, a propensão para adesão a novos produtos/serviços, a tolerância ao aumento de preço, a confiança no fornecedor (credibilidade) e o optimismo (confiança) em relação ao futuro.

Por último, pode-se ainda estabelecer uma relação entre satisfação/fidelidade e lucro (rendibilidade). Esta aspectos desta perspectiva multi-factorial associada à satisfação do cliente será analisada de uma forma relativamente detalhada no capítulo seguinte.

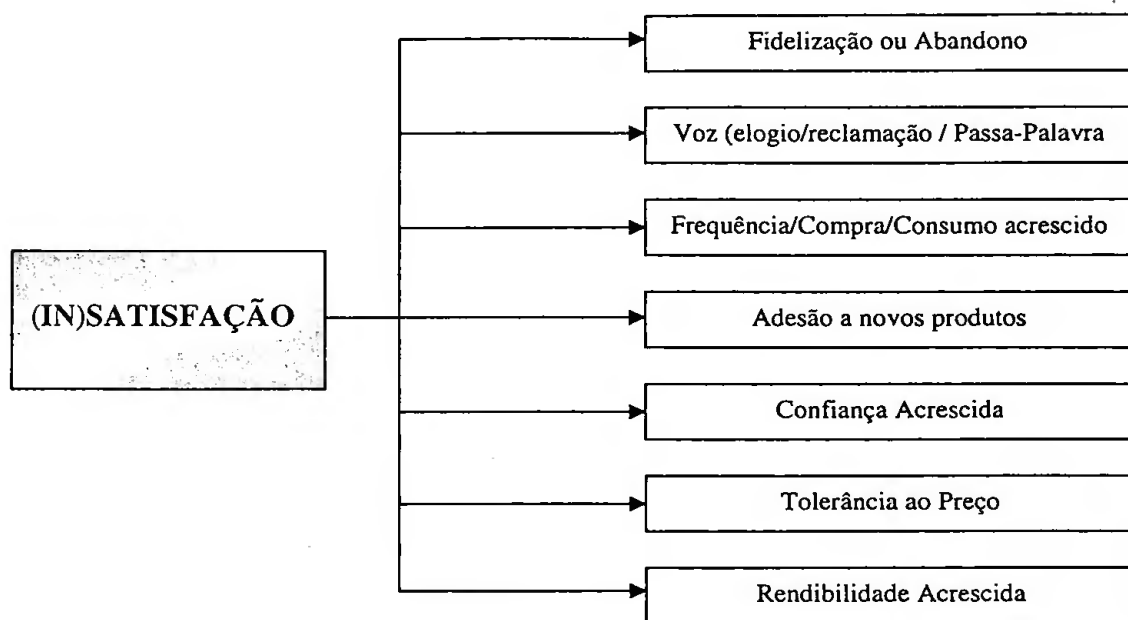


Figura 13 – Consequências Pós-Satisfação (Médio e Longo Prazo)

Fonte: Adaptado de Nascimento (2000)

3.7. A Qualidade nos serviços e a satisfação dos clientes – Implicações

3.7.1. Determinantes e antecedentes da satisfação

Embora as investigações até agora realizadas indiquem que a satisfação do cliente e a qualidade nos serviços são conceitos distintos mas interligados, existe na literatura sobre qualidade em serviços alguma confusão entre qualidade e satisfação. Investigadores como Parasuraman (1985) consideram que a qualidade influencia a satisfação, outros como Cronin e Taylor (1994) consideram a qualidade como um conceito de longo prazo, enquanto a satisfação é descrita como algo que se apreende na sequência de cada prestação individualmente. Teas (1993) argumenta que a qualidade de um serviço precede a satisfação e propõe dois conceitos de qualidade em serviços: um conceito de qualidade específico de cada transacção (*transaction-specific quality concept*) que influencia a satisfação por parte do cliente e um conceito de qualidade relacional (*relational quality concept*) envolvendo o relacionamento de longo prazo entre a empresa e o cliente.

Se o conceito de qualidade percebida for entendido como um substituto conceptual para o produto tangível que está ausente nos serviços, tornar-se-á mais fácil evitar a confusão entre estes dois conceitos – qualidade e satisfação - tão distintos mas simultânea e intrinsecamente tão próximos e dependentes. A qualidade percebida precede a satisfação com a qualidade do serviço, ou seja, a qualidade pode ser encarada como um conceito que auxilia o marketing a perceber como desenvolver e gerar processos de serviço, enquanto o nível de satisfação do cliente indica até que ponto o processo de desempenho do serviço foi efectivamente recebido por parte dos clientes como uma resposta ajustada às suas necessidades e expectativas. Em suma, a satisfação do cliente é

genericamente considerada como uma transacção específica de carácter experimental, transitório, enquanto a percepção da qualidade nos serviços tem um carácter mais duradouro. As expectativas que contribuem para a satisfação do cliente são baseadas em pressupostos que indiciam o modo como o serviço irá ser prestado, enquanto que expectativas que “orientam” a avaliação da qualidade do serviço são baseadas nos desejos e necessidades dos clientes e motivadas pelo que o cliente acredita que o fornecedor do serviço deve oferecer (Parasuraman et al., 1988).

Como já foi referido, apesar de tudo existe uma forte correlação entre qualidade nos serviços e satisfação do cliente. De facto, níveis elevados de qualidade na prestação de serviços devem, consequentemente, “produzir” clientes satisfeitos.

Contudo, contrariando de alguma forma o modelo proposto por Parasuraman em 1985², vários investigadores (alguns foram mencionados) argumentaram que a qualidade nos serviços é fundamentalmente determinada pela percepção do cliente relativamente ao serviço e não pela diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço recebido (Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991). Ainda, Parasuraman et al. (1985) defende que a qualidade nos serviços é uma função das diferenças verificadas entre expectativas e performance tendo em conta as dimensões da qualidade (tangibilidade, responsabilidade, empatia, confiança e segurança).

Lee et al. (2000), argumenta que a qualidade percebida nos serviços influencia a satisfação do cliente, que a qualidade nos serviços é um antecedente da satisfação dos

² 22 atributos analisados em função de 10 dimensões de qualidade e que mais tarde, em 1988 e 1991, foi revisto tendo como consequência a redução para 5 dimensões que já foram referenciadas em capítulos anteriores.

clientes e que esta é mais decisiva na intenção de adquirir um serviço do que a qualidade percebida dos serviços.

Então, talvez, os clientes não necessitem de comprar qualidade superior nos serviços, mas serviços que proporcionem mais satisfação. Factores como a conveniência, preço e disponibilidade podem influenciar de forma decisiva a satisfação e, consequentemente, a intenção de compra.

Consequentemente, os gestores não devem estar exclusivamente preocupados com a qualidade dos serviços, mas também interessados em encontrar factores que estejam mais directamente relacionados com a satisfação do cliente.

Virtualmente, todas as empresas de serviços dependem de compras repetidas de modo a prolongarem a sua permanência em mercados cada vez mais competitivos. Na maior parte dos casos, os lucros aumentam substancialmente em paralelo com a maior eficiência em servir os seus clientes (Reichheld e Sasser, 1990). A principal causa da repetição de compra é a satisfação do cliente (Cronin e Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985 e 1988).

De acordo com Cronin e Taylor (1992), a qualidade nos serviços é melhor exprimida como uma atitude/comportamento baseada nas percepções do cliente relativas à competitividade da empresa. Eles defendem a teoria de que a qualidade nos serviços é um antecedente da satisfação dos clientes e que, por sua vez, tem um forte impacto em futuras intenções de compra. À medida que a qualidade nos serviços aumenta, a taxa de deserção de clientes diminui (Reichheld e Sasser, 1990).

Boughton (1996) refere que os “custos de gestão” e a “oportunidade” constituem outros antecedentes importantes da satisfação dos clientes. Os “custos de gestão” não devem

ser entendidos como um meio de disponibilizar o serviço ao mais baixo preço, mas como um instrumento de racionalizar custos ao nível da gestão. A “oportunidade” é justificada pela perspectiva de que os clientes sob pressão reagem mais rapidamente às alterações do mercado num ambiente extremamente competitivo.

Na perspectiva do cliente, existe uma diferença substancial entre “razoavelmente satisfeito” e “totalmente satisfeito”. Esta diferença é crítica em mercados onde os clientes têm ao seu dispor muitas e variadas alternativas. De acordo com Jones e Sasser (1995), oferecer aos clientes serviços de elevada qualidade é o único caminho para obter de uma forma sustentada a sua satisfação. Converter clientes neutros em clientes satisfeitos implica medidas diferentes daquelas que são necessárias para converter clientes satisfeitos em clientes totalmente satisfeitos. Kotler (1994) alerta o marketing para estarem atentos aos clientes “apenas” satisfeitos porque estes têm ainda uma forte inclinação para procurarem o mesmo serviço ou similar no mercado. Contudo, clientes com um nível de satisfação bastante elevado têm um grau de deserção significativamente mais baixo. O facto é que elevada satisfação cria uma afinidade emocional com o fornecedor, não apenas uma preferência relativa e esta relação gera um elevado grau de fidelização do cliente (Kotler, 1994).

Oliver (1997) estudou os antecedentes da satisfação do cliente, baseado no “Modelo da Desconfirmação das Expectativas” e as estratégias daí decorrentes da satisfação do cliente. Teorizou que as expectativas constituem um quadro de referência, âncora ou base para o cliente avaliar o desempenho de cada produto ou serviço. De salientar que as próprias expectativas influenciam a percepção do cliente sobre o desempenho do produto ou serviço. Quando percebido como superior, originaria satisfação; quando inferior, insatisfação e, quando igual, indiferença.

A análise das reclamações é uma das vias para se avaliar a satisfação do cliente. Todavia, apesar da sua utilidade relativa, revela-se extremamente limitada: primeiro, porque à empresa interessa saber não apenas o que está mal, na perspectiva do cliente, mas também, e sobretudo, o que está bem, de modo a poder consolidar, desenvolver, melhorar, explorar e divulgar; segundo, porque o cliente pode estar insatisfeito e não o expressar, pois só reclama numa determinada faixa de insatisfação, ou seja, quando os custos de o fazer são considerados inferiores aos benefícios daí esperados, e ainda se tem alguma dose de confiança no fornecedor do produto ou serviço.

3.8. A importância da satisfação dos clientes internos

Por estarmos convictos de que a satisfação dos clientes internos pode servir de alavanca para pôr em marcha todo o processo de satisfação dos clientes externos - a razão de existência de qualquer organização – parece-nos oportuno salientar o impacto que a satisfação interna provoca na satisfação externa.

Em marketing, os relacionamentos bem sucedidos assentam sempre numa base de trocas com satisfação mútua, das quais tanto a empresa como o cliente derivam algo a que dão valor. Esta mesma noção pode e deve ser aplicada à gestão de recursos humanos em empresas de serviços.

Se se tiver em consideração que cliente é toda a entidade que recebe algo que é produzido e fornecido por outra entidade, verifica-se então que os clientes não são apenas as entidades exteriores à organização e receptoras dos produtos ou serviços, mas também as pessoas que trabalham para a empresa e que recebem algo que lhes é fornecido por outros elementos da mesma organização, independentemente do departamento, categoria ou nível hierárquico.

Dado que os processos de produção das organizações são constituídos por múltiplas relações fornecedor-cliente interno, é fácil de perceber que para um aumento da satisfação do cliente externo é necessário que as relações fornecedor-cliente interno estejam continuamente a ser aperfeiçoadas e melhoradas.

Os diversos estudos efectuados a este nível apontam para uma ligação forte entre a satisfação dos colaboradores e a retenção de clientes (devido a um elevado índice de satisfação).

A literatura existente sobre *marketing interno* afirma que o caminho para satisfazer os clientes passa por satisfazer os colaboradores (clientes internos) (Grönroos, 1981, 1985; Heskett et al., 1994).

Consequentemente, de modo a assegurar um elevado nível de qualidade no serviço que é prestado aos clientes externos, a empresa necessita de assegurar aos seus clientes internos (colaboradores) uma lógica de “qualidade de serviços interna”, ou seja, todos devem receber os meios necessários e adequados para que se sintam motivados a prestar um serviço de qualidade aos clientes externos.

Grönroos (1981) argumenta que o marketing interno deve “criar um ambiente interno que possibilite e assegure uma tomada de consciência do cliente como elemento fulcral em todo o processo e acima de qualquer interesse pessoal e específico”. Isto só pode ser alcançado se as pessoas que contactam directamente com os clientes (“*front-office*”) forem tratadas da mesma forma que os clientes. Consequentemente, é missão das chefias de topo e dos grupos de trabalho que apoiam a gestão da qualidade, prestarem um serviço de qualidade a esses interlocutores directos dos clientes, a fim de lhes garantir uma total satisfação. O marketing interno constitui um meio de desenvolvimento e suporte a uma cultura de orientação para o serviço (Grönroos, 1989). Num ambiente que sofre contínuas alterações, é importante fomentar uma cultura distinta de orientação para o serviço que instrua os colaboradores no modo como devem agir perante novas e inesperadas situações.

Bowen and Schneider (1988) defendem que, quando os colaboradores se identificam com as normas, valores e cultura da organização se sentem mais motivados, e isso reflecte-se na satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado.

A par disto, diríamos que em empregos mal remunerados, repetitivos e maçadores, em que a formação não existe ou é reduzida ao mínimo essencial, o serviço prestado é de “fraca qualidade” e a rotação de colaboradores e clientes é alta. Nestes casos, as empresas dispendem recursos avultados em recrutamento constante de colaboradores (e de clientes). Colaboradores motivados que demonstram um comprometimento absoluto com uma cultura de serviço, conhecem bem os processos e tecnologias utilizadas na sua produção (do serviço) e passam estes valores para os clientes, gerando satisfação com o serviço prestado e assegurando a continuidade da relação cliente-empresa.

Ambientes de trabalho deficientes geram péssimo serviço e, como consequência imediata, os colaboradores tratam os clientes da mesma forma que a empresa os trata. As empresas que alimentam uma elevada rotação de pessoal estão condenadas ao “Ciclo do Falhanço”. Outras, em que existe bastante segurança no emprego, mas o trabalho desenvolvido não apresenta qualquer amplitude em termos de desenvolvimento pessoal encontram-se num “Ciclo de Sucesso”

As empresas que conseguem implementar um “Ciclo de Sucesso” têm uma visão de longo prazo sobre a sua performance financeira, ou seja, o grande objectivo é conseguir prosperar através de investimento constante nos seus clientes e recursos humanos. Não recrutam o pessoal mais barato e menos formado. Os postos de trabalho têm normalmente uma grande abrangência e são acompanhados por muita formação. Os colaboradores recebem legitimidade para poder controlar o serviço na linha da frente (ou seja, no contacto pessoal com os clientes) e tomar decisões perante problemas que possam surgir. É evidente que o recrutamento de pessoal deve ser muito focalizado nas características necessárias a um bom desempenho. A empresa tem de criar, com alguma dose de bom senso, esquemas de remuneração e sistemas de recompensa por

desempenho excelente, que premeiem e motivem a sua força de trabalho. Os clientes também apreciam a construção de relacionamentos de longo prazo com o pessoal de contacto e, consequentemente, a probabilidade de fidelização à empresa torna-se maior. As margens do negócio tendem a ser maiores nestas empresas e a organização pode encaminhar os seus esforços no sentido de uma focalização nos aspectos relacionados com a retenção de clientes e aposta na fidelização – o que acarreta menos recursos do que a angariação constante de novos clientes e colaboradores e evita os custos (difíceis de quantificar) da má impressão causada nos clientes, resultando em perda de clientela e publicidade negativa.

3.8.1. Medir a satisfação dos clientes internos

Paralelamente à necessidade de implementação de um sistema interno de qualidade que possibilite a todos os colaboradores condições propícias à prestação de serviços de elevada qualidade, as empresas precisam de entender o nível de discrepância entre expectativas dos clientes e respectivas percepções face ao serviço prestado.

Inspirados no modelo de qualidade nos serviços de Parasuraman et al. (1985), Frost et al. (2000), desenvolveram um modelo de qualidade de serviços (v. Figura 14) para medir a satisfação dos clientes internos (colaboradores).

Frost et al. (2000) entenderam que todas as investigações realizadas no âmbito da qualidade nos serviços tinham em comum uma falha significativa: não ponderavam a importância da qualidade dos serviços dentro da organização, ou seja, os serviços que são prestados aos clientes internos – os colaboradores. Consequentemente, Frost et al. (2000) sentiram a necessidade de desenvolver um modelo conceptual de medição da qualidade dos serviços internos.

O *gap interno 1* analisa a diferença entre a percepção das entidades internas fornecedoras e as expectativas do pessoal (clientes internos) que está em contacto directo com os clientes

O *gap interno 3* revela a diferença significativa entre especificações da qualidade do serviço e o resultado do serviço prestado.

No modelo de Parasuraman et al. (1985) o *gap 5* revela-se o mais preponderante, onde as expectativas dos clientes relativamente ao serviço proposto são comparadas com a sua percepção desse mesmo serviço.

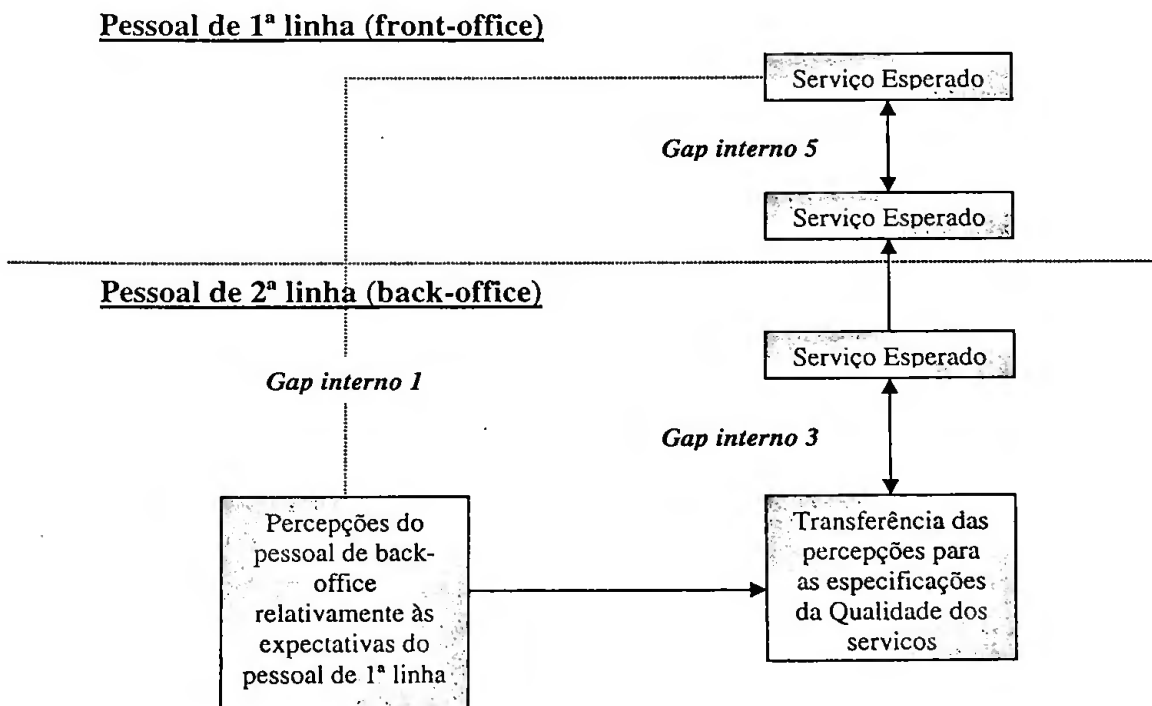


Figura 14 – Modelo da qualidade dos serviços internos

Fonte: Adaptado de Frost et al., (2000)

4. O CONTRIBUTO DA SATISFAÇÃO PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

4.1. Introdução

A fidelização dos clientes é a principal determinante para a obtenção de uma boa performance financeira a longo prazo (Jones e Sasser, 1995). Isto é particularmente verdade para as empresas fornecedoras de serviços, onde o aumento da lealdade por parte dos clientes pode incrementar substancialmente os lucros (Reichheld e Sasser, 1990). As empresas de serviços podem obter a satisfação e lealdade dos seus clientes através do fornecimento de um serviço de elevada qualidade que corresponda às reais necessidades dos clientes, o que constitui um vector fundamental para deterem vantagem competitiva (Woodruff, 1997). Em suma, para as empresas de serviços o desafio é identificar os factores críticos que determinam a satisfação e a lealdade dos clientes.

Como já foi referido, consideráveis e exaustivas investigações foram já realizadas no âmbito das determinantes da satisfação do cliente. As dimensões da qualidade dos serviços condicionam e determinam a satisfação dos clientes (Parasuraman et al., 1988; Brown et al., 1993; Zeithaml et al., 1996). Na generalidade, estes investigadores não contemplam o “valor percebido” como determinante para a satisfação dos clientes. Efectivamente, poucos autores têm referido uma eventual relação entre o valor percebido e a satisfação dos clientes na área dos serviços.

McDougall et al. (2000) desenvolveu um modelo (v. Figura 15) que pretende explicar a influência que a qualidade e o valor percebidos têm na satisfação dos clientes e que, por sua vez, condicionam intenções futuras.

No modelo, a qualidade percebida é entendida como a combinação entre duas dimensões: a “core quality”, ou seja, o serviço básico contratado e prometido, e a “relational quality”, o modo como o serviço é prestado (Grönroos, 1985). O valor percebido é entendido como os benefícios recebidos face aos custos respectivos (Zeithaml, 1988). A satisfação do cliente é entendida como o contributo do fornecedor do serviço enquanto as intenções futuras (intenções de lealdade e intenções de deserção) são a consequência dessa (in)satisfação.

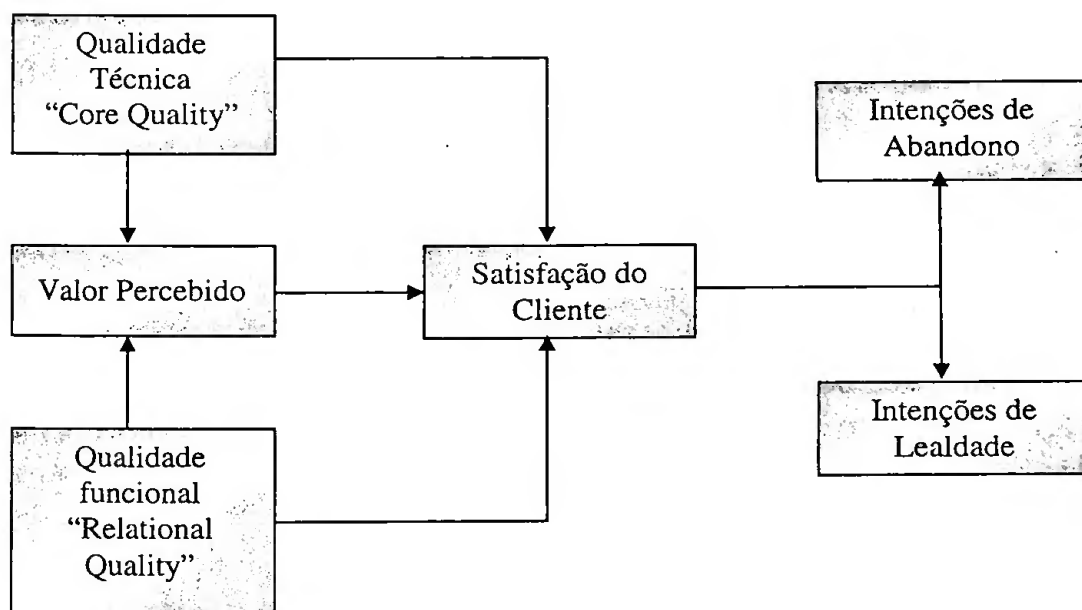


Figura 15 – Modelo relacional da Qualidade-Satisfação-Intenção Futura

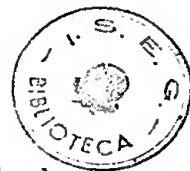
Fonte: Adaptado de McDougall (2000)

Relativamente à qualidade nos serviços, as duas dimensões determinantes da satisfação do cliente são a qualidade técnica (o serviço que é prestado) e a qualidade funcional (como o serviço é prestado).

No que diz respeito ao valor percebido, ele constitui a diferença entre os benefícios percebidos e os respectivos custos. Contudo esta definição é redutora e muito limitada,

uma vez que o conceito de valor varia de cliente para cliente dada a sua subjectividade. O que importa aqui salientar, é o facto de os clientes que percepcionam elevado valor face ao custo associado são clientes mais satisfeitos do que aqueles que percepcionam um valor relativamente baixo face ao custo que lhe está associado.

No concernente às intenções futuras e a sua relação com a satisfação do cliente, Jones et al. (1995) dizem a este respeito que “actualmente, a obtenção da satisfação do cliente é o principal objectivo das empresas de serviços”. Aumentar a satisfação do cliente e a sua retenção possibilita o incremento nos lucros, o “passa-palavra” positivo e uma diminuição nas despesas de marketing (angariar novos clientes, por exemplo) (Reichheld et al., 1996; Heskett et al., 1997). A relação entre satisfação do cliente e intenções futuras tem sido investigada e constatada (Oliver, 1980 citado por McDougall, 2000). Contudo, poucos estudos têm verificado a relação entre intenções futuras do cliente a as respectivas determinantes potenciais: dimensões da qualidade nos serviços e o valor percebido.



4.2. A importância estratégica da política de “zero defections”

Reduzir a taxa de deserção de clientes tem um forte impacto na rendibilidade das empresas (Zeithaml et al., 1996). Investigações realizadas neste domínio demonstraram a sua importância acrescida face a certas estratégias como tentar ganhar quota de mercado ou pela diminuição de custos. Reichheld e Sasser (1990) afirmam que a perda de clientes tem um forte impacto negativo nos lucros das empresas quando comparados com “escala, quota de mercado, custos unitários, e muitos outros factores frequentemente associados a vantagem competitiva”.

Quando perdem clientes as empresas necessitam de angariar novos clientes o que implica custos relativamente elevados e, frequentemente, sem retorno. A captura de novos clientes absorve recursos financeiros em publicidade, promoção e força de vendas e constata-se que estes novos clientes não são rentáveis por um determinado período.

Alguns estudos confirmam que o custo associado ao recrutamento de um novo cliente é cinco vezes mais do que reter um cliente actual (Reichheld e Sasser, 1990). O prolongamento do relacionamento com os actuais clientes, proporciona a eliminação dos custos associados ao recrutamento de novos clientes nas seguintes vertentes:

- ☐ custos de publicidade para seduzir novos clientes
- ☐ custos associados a equipas de vendas
- ☐ custos associados à transmissão dos procedimentos do negócio a novos clientes
- ☐ custos de comunicação ineficiente resultante do processo de aprendizagem por parte dos novos clientes (Peppers e Rogers, 1993)

A longevidade da relação com o cliente influencia favoravelmente a rendibilidade da empresa. Os clientes que permanecem mais tempo na empresa porque estão plenamente satisfeitos com o serviço que lhes é prestado, estão mais predispostos para a repetição da compra do serviço e propagam através do “passa-palavra” – da recomendação a potenciais clientes - essa sua satisfação trazendo novos clientes para a empresa.

À medida que o tempo passa (v. Gráfico 1), os clientes leais geram mais lucros e por isso a empresa deve investir na retenção destes clientes. Quanto mais prolongada for a relação cliente-empresa maiores serão os lucros gerados (Reichheld e Sasser, 1990).

Os custos iniciais de recrutamento destes clientes são rapidamente absorvidos e com o tempo existe uma maior eficiência nos serviços prestados a estes clientes (Reichheld e Sasser, 1990). Um outro factor favorável consiste na “maleabilidade” dos clientes fidelizados face ao aumento de preços. Clientes plenamente satisfeitos estão dispostos a pagar mais pelo serviço de qualidade que a empresa lhe tem proporcionado, do que “arriscarem” a pagar menos pelo mesmo serviço mas numa empresa que desconhecem.

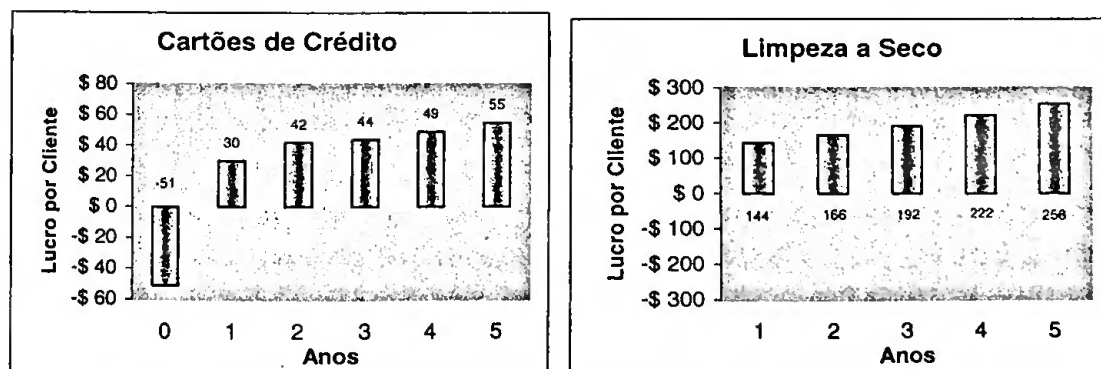


Gráfico 1 - Quanto pode gerar de lucro um cliente ao longo do tempo

Fonte: Reichheld e Sasser, (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services”

Por outro lado, clientes leais, através da sua comunicação positiva a potenciais clientes, produzem dois efeitos estrategicamente decisivos:

1. Permitem uma redução de custos na comunicação a potenciais clientes. O passapalavra é dos meios de comunicação mais eficazes e sem qualquer custo para a empresa.
2. Quanto mais tempo se relacionarem com a empresa mais clientes poderão influenciar positivamente e, deste modo, mais lucrativos serão para a empresa.

Quando uma empresa reduz a taxa de abandono de clientes, o tempo médio de permanência aumenta e, conseqüentemente, os lucros também.

Compreender os efeitos económicos relacionados com a perda de clientes é crucial para a empresa. Por um lado, mostra que uma aposta contínua na melhoria da qualidade nos serviços não constitui um custo mas um investimento nos clientes que gera mais lucro do que o que é gerado por uma simples transação.

Sabendo que a perda de clientes está intimamente ligada aos lucros podemos melhor entender a razão pela qual algumas empresas que têm custos unitários relativamente elevados continuam a ser lucrativas (Reichheld e Sasser, 1990). Empresas com clientes leais por longos períodos conseguem competir com empresas que detêm baixos custos unitários e quotas de mercado significativas mas elevadas taxas de rotação de clientes (v. Gráfico 2) . Em suma, estratégias de diminuição de perda de clientes superam estratégias de abaixamento de custos. Em muitas circunstâncias, não é pela simples redução de custos que se conseguem incrementar os lucros. Investir na qualidade da prestação de serviços é uma condição *sine qua non* para se ganhar clientes satisfeitos e, sobretudo, leais por períodos de tempo cada vez mais dilatados.

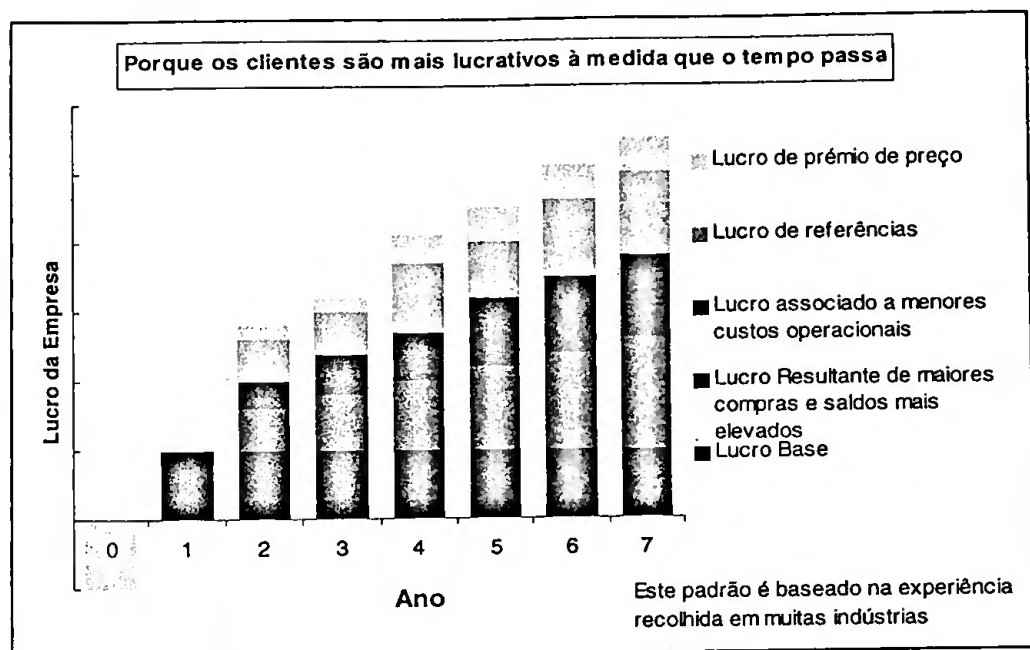
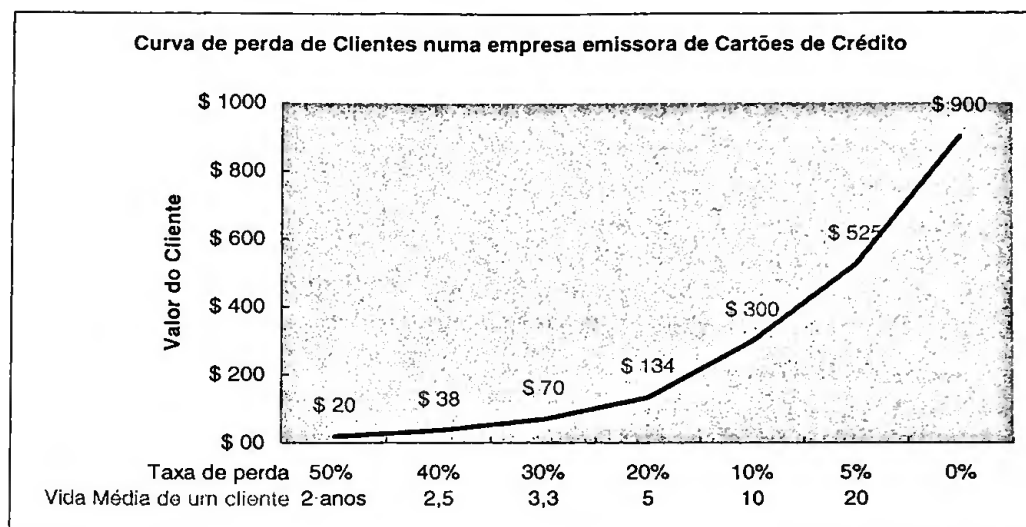


Gráfico 2 – Porque os clientes são mais lucrativos com o tempo

Fonte: Reichheld e Sasser, "Zero Defections: Quality comes to services", HBR, Set.1990

Entender a relação entre perda de clientes e lucros poderá proporcionar um aumento dos lucros (v. Gráfico 3). É frequente num determinado negócio, a perda de 15% a 20% de clientes por ano. Estancando a perda de clientes para metade, a empresa duplicará ou mais a taxa média de crescimento. Empresas com uma forte estratégia de retenção de clientes, podem tirar partido da fraca retenção de clientes por parte dos seus concorrentes e, deste modo, reduzir a sua taxa de perda de clientes.



Valor do Cliente – Valor actual líquido dos lucros que um cliente proporciona ao longo da sua vida média. Para uma taxa de perda de 10%, por exemplo, a vida média de um cliente é de dez anos (1 a dividir pela taxa de perda) e o valor do cliente é dado pelo valor líquido correspondente aos 10 anos.

Gráfico 3 – Curva de perda de clientes

Fonte: Reichheld e Sasser (1990)

É obvio que as empresas não conseguem evitar na totalidade a deserção de clientes, mas devem fazer um esforço no sentido de diminuir, tanto quanto possível, esse processo.

Fazer a gestão de “zero defections” implica a utilização de instrumentos que permitam a detecção de clientes que estão em vias de ou terminaram a relação com a empresa. Saber porque se foram embora e para onde, são duas questões para as quais a empresa deve a todo o custo encontrar respostas.

É imperioso obter da parte dos clientes que abandonaram a empresa, razões que os levaram a tomar essa decisão, como medida de precaução face a futuras e eventuais saídas de outros clientes. Por outro lado, uma análise cuidada das razões que levaram à perda de clientes constitui um instrumento eficaz para concluir acerca dos investimentos mais adequados na qualidade dos serviços prestados.

Como invoca Reichheld et al., fazer a gestão de “zero defections” implica uma análise cuidada do fenómeno inerente à perda de clientes, um sistema de informação que permita comparar a taxa de perda de clientes com a dos concorrentes e uma percepção clara dos aspectos microeconómicos associados a este fenómeno.

Na generalidade, à medida que os lucros aumentam a taxa de perda de clientes diminui. Reduzir a perda de clientes em 5% permite um aumento médio dos lucros na ordem dos 50%. (Reichheld et al., 1990) (v. Gráfico 4)

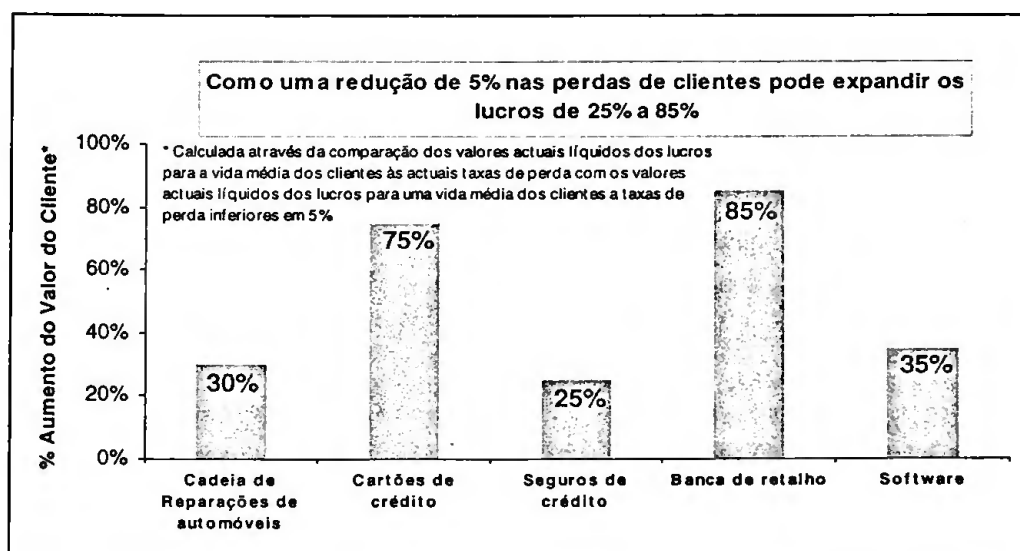


Gráfico 4 – Redução nas perdas de clientes

Fonte: Reichheld e Sasser (1990)

4.3. A relação Satisfação-Lealdade e o ambiente competitivo

4.3.1. Introdução

Na generalidade podemos reafirmar que clientes totalmente satisfeitos constituem a razão pela qual se obtém a lealdade dos mesmos e, conseqüentemente, uma elevada performance financeira que se traduz em lucros para a empresa.

Com afirmam Jones e Sasser (1995), é crucial perceber como é importante o nível de satisfação do cliente em mercados onde a competitividade é intensa. Nestes mercados existe uma diferença substancial entre o nível de fidelização de clientes meramente satisfeitos e clientes totalmente satisfeitos (v. Figura 16).

Mesmo em mercados onde a competitividade não seja tão acentuada, prestar aos clientes serviços de elevado valor (entenda-se superior qualidade na perspectiva do cliente) poderá ser a única via para se obterem clientes satisfeitos e, sobretudo, leais.

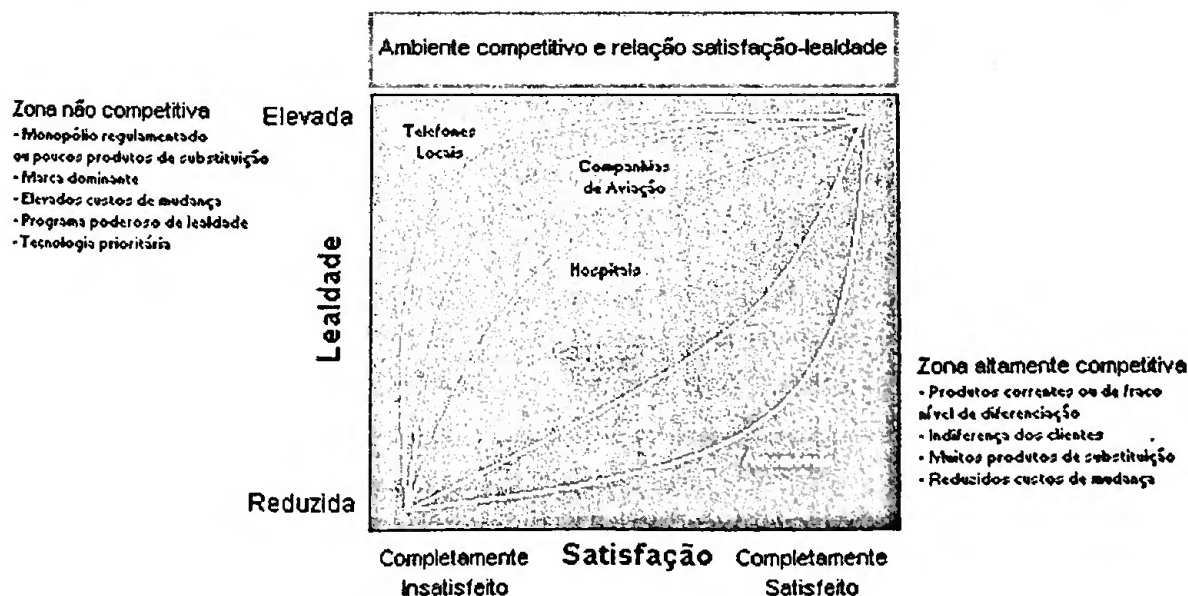


Figura 16 – Ambiente competitivo e relação satisfação-lealdade

Fonte: Jones e Sasser, (1995), Harvard Business Review

Numa outra perspectiva e através de uma argumentação sustentada na evidência empírica, Jones et al., defendem que muitas vezes a fraca qualidade dos serviços não são a única causa de clientes insatisfeitos. Acrescentam que, frequentemente, as empresas “recrutam” clientes “errados”, fruto de um processo de selecção de segmentos-alvo desajustado aos seus serviços ou produtos.

Por outro lado, diferentes níveis de satisfação reflectem necessidades distintas e, consequentemente, exigem actuações diferenciadas. O nível de satisfação dos clientes constitui um precioso indicador do nível de qualidade do produto ou serviço que recebem. Existem 4 elementos que influenciam a satisfação do cliente (Jones, et al., 1995): os elementos fundamentais do produto ou serviço que os clientes esperam de toda a “indústria”; um conjunto de serviços de apoio como a assistência a clientes de modo a que se torne o produto ou serviço mais efectivo e fácil de usar; implementar um sistema de recuperação pró activo de modo a repor a situação o mais rapidamente possível sempre que algo corra mal; e proporcionar um elevado nível de prestação de serviços que exceda as expectativas dos clientes e que se manifesta através da resolução de problemas específicos que fazem que o produto ou serviço pareça personalizado (ajustado às preferências do cliente).

Para que seja possível uma actuação ajustada aos diferentes níveis de satisfação do cliente, a empresa deve saber interpretar esses níveis de satisfação. (v. tabela seguinte)

Interpretação dos níveis de satisfação

<i>Resposta</i>	<i>Descrição</i>	<i>Lealdade</i>
5	Completamente satisfeito	Muito leal
3-4	Satisfeito	Facilmente muda de fornecedor
1-2	Insatisfeito	Muito desleal

Actuação estratégica recomendada

<i>Fase</i>	<i>Maioria das respostas</i>	<i>Proposta Estratégica</i>
Estádio 1	2-3 (insatisfação)	Proporcionar os elementos fundamentais do produto ou serviço que são expectáveis na “indústria”
Estádio 2	3-4 (neutro)	Proporcionar um leque adequado de serviços de apoio. Desenvolver uma recuperação pró-activa de serviço sempre que algo corra mal.
Estádio 3	4-5 (satisfação)	Compreender e alcançar resultados tendentes a fazer elevar o nível de satisfação dos clientes.

Tabela 6 – Estratégias recomendadas

Fonte: Jones e Sasser, (1995), Harvard Business Review

Contudo e apesar de a análise aos inquéritos de aferição do nível de satisfação dos clientes constituir um indicador extremamente útil, poderá não ser suficiente para avaliar de forma realista o “estado de saúde” da empresa. Torna-se cada vez mais premente que as empresas assumam um compromisso com os seus clientes no sentido de estarem permanentemente atentas às necessidades e preferências dos seus clientes.

Como afirmam Jones et al., “no coração de qualquer estratégia bem sucedida para gerir o grau de satisfação está a aptidão (entenda-se disponibilidade) para ouvir os clientes”.

São cinco as categorias que Jones et al. preconizam:

1. **Índices de satisfação dos clientes** – os inquéritos de aferição dos níveis de satisfação e apresentação dos resultados podem ajudar os gestores a compreender melhor o grau de satisfação ou insatisfação, relativamente à empresa ou relativamente a um determinado produto ou serviço.

2. **“Feedback”** – Trata-se de conhecer as sugestões/opiniões e reclamações dos clientes como condição “sine qua non” para qualquer estratégia de recuperação sempre que algo corre mal.
3. **Estudos de Mercado** – Para além dos estudos tradicionais deverá prestar-se particular atenção aos clientes no momento da chegada (quando se tornam clientes) e no momento da partida (quando abandonam a empresa) no que diz respeito às razões do seu comportamento.
4. **Pessoal da linha da frente (front-Office)** – Os colaboradores que têm um contacto privilegiado com os clientes proporcionam um meio excepcional de escuta acerca do seu comportamento.
5. **Actividades Estratégicas** – Algumas empresas vão ao ponto de envolver o cliente a todos os níveis do negócio. Muitas empresas solicitam a participação efectiva dos seus clientes no desenvolvimento de determinado produto ou na forma como certo serviço é prestado.

4.3.2. A relação satisfação-lealdade

Produtos ou serviços de elevada qualidade ajustados às necessidades e preferências dos clientes proporcionam elevados níveis de satisfação. Este elevado nível de satisfação proporciona, por seu lado, uma crescente fidelização do cliente. E clientes fidelizados proporcionam, a médio e longo prazo, performances financeiras vantajosas (lucros).

Como já foi referido, clientes meramente satisfeitos possuem “legitimidade” para avaliar outras alternativas na concorrência, enquanto clientes totalmente satisfeitos são “reféns” daqueles (empresa) que lhe prestam um serviço de qualidade superior, acima das suas expectativas e fazem com que permaneçam leais.

A propósito de lealdade, parece-nos oportuno dissecar neste contexto o significado de lealdade, ou seja, que valor tem para a empresa a lealdade dos seus clientes. Lealdade não significa apenas repetição de compras. É muito mais do que isso. Significa que o cliente, gradualmente, constrói e consolida um relacionamento com a empresa – com os colaboradores, os produtos ou serviços. Para que essa relação seja duradoura, a empresa deve ter a “astúcia” de conquistar o cliente como um prolongamento da sua actividade e não apenas “atacar a sua carteira”. A empresa deve “passar” para o cliente a ideia que funciona em função do mesmo e que de uma forma permanente transfere para o cliente benefícios que sejam claramente percebidos por ele.

Parece-nos evidente que no actual cenário de mercados intensamente competitivos onde existe por vezes uma forte turbulência económica, as empresas procurem cada vez mais a obtenção de clientes leais, que lhes proporcionem “relacionamentos a longo prazo.” Mas, por outro lado, também não deixa de parecer mais ou menos evidente que a empresa deve transmitir essa lealdade aos clientes antes mesmo de esperar que ela seja transmitida pelos clientes. Por outras palavras, os clientes também esperam da empresa que esta lhe seja fiel no serviço prestado como recompensa pela sua preferência. Poderemos talvez daqui concluir que a lealdade do serviço prestado precede a lealdade do cliente. Por isso, as empresas procuram cada vez mais proporcionar produtos ou serviços que ultrapassem as expectativas mais optimistas dos seus clientes. É o “encantamento” dos seus clientes que permite a sustentação de uma vantagem competitiva.

Para que esta vantagem competitiva seja duradoura, é necessário que a empresa esteja atenta ao “ponto de vista” do cliente. Consideramos que existem alguns pré-requisitos necessários que a empresa deve ter em atenção:

- ☐ Entender o que os clientes precisam e, sobretudo, quais as suas expectativas
- ☐ Entender os factores que fortalecem a relação cliente-empresa
- ☐ Estar atenta às alterações das necessidades dos clientes

Esta atitude “preemptiva” ajuda as organizações a oferecerem serviços para além das expectativas dos clientes e, sobretudo, a surpreendê-los positivamente.

As necessidades e pretensões dos clientes estão em contínua renovação e, por isso, as suas expectativas são progressivas por natureza. É extremamente importante sob o ponto de vista da organização:

- ☐ Implementar e manter padrões de qualidade superior nos serviços
- ☐ Exceder continuamente as necessidades e expectativas dos clientes
- ☐ Construir uma relação de longo prazo com os clientes

Do ponto de vista do cliente, desempenhos aquém das suas expectativas não reflectem o que foi prometido ou esperado, nem tão pouco justificam o valor que pagaram. Satisfazer o cliente deve representar o padrão mínimo em termos de objectivos. Na realidade, é a lealdade do cliente que constitui o objectivo final. O termo lealdade pressupõe confiança e uma relação de longo prazo. E isto só se consegue obter do cliente se for a empresa a proporcionar-lha em primeiro lugar.

4.3.3. Medir Lealdade

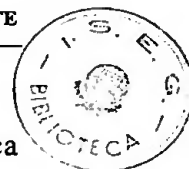
Como já foi afirmado, a satisfação do cliente não constitui um objectivo *de per si*, mas um estádio, um trampolim para obter a fidelização do cliente. Nenhuma organização consegue sobreviver - exceptuando talvez numa situação de monopólio - sem ter clientes satisfeitos. O principal objectivo dos programas de satisfação do cliente

consiste em incrementar as taxas de retenção de clientes. Todavia, aumentar a satisfação do cliente não tem um impacto significativo na competitividade da empresa. Entendemos que não existe uma correlação directa entre satisfação e lucros. A satisfação do cliente, nesta perspectiva, é um estágio inferior em termos de objectivos. O que conta efectivamente, nesta hierarquia, é a retenção de clientes – a lealdade. Como já foi referenciado, existem vantagens evidentes associadas à retenção de clientes:

1. Os custos de “aquisição” de novos clientes diminuem, uma vez que existe uma diminuição do índice de perda de clientes.
2. Um relacionamento prolongado com o cliente permite que este seja menos sensível ao preço, fazendo com que os lucros aumentem.
3. Um relacionamento prolongado permite uma maior disponibilidade do cliente em adquirir outros produtos ou serviços
4. E, por último, o cliente leal assume um papel preponderante na comunicação positiva, arrastando consigo novos clientes potenciais

Este último aspecto assume uma preponderância que muitas vezes é ignorada. O “word-of-mouth” constitui o método de comunicação mais eficaz e barato que as empresas podem dispor. Se a empresa tiver clientes que proporcionem lucros, ou seja, leais, recomendarão a outros com necessidades similares, os mesmos produtos ou serviços.

Conseguem-se obter lucros quando os clientes gastam ou compram mais ou quando os custos são diminuídos. A satisfação dos clientes – entenda-se como instrumento para alcançar a lealdade dos mesmos – permite ambas as coisas.



Primeiro, como já foi salientado, a retenção de clientes por períodos dilatados provoca nestes uma menor sensibilidade aos preços. Os clientes entendem que existe um custo associado ao facto de abandonarem a empresa.

Segundo, compreender o “lifetime value” do cliente é extremamente importante. Se a empresa puder estender o seu relacionamento com o cliente por um período longo, consegue incrementar as suas vendas a esse cliente. Contudo, e de uma forma prudente, nem sempre as vendas cruzadas a estes clientes são bem sucedidas. Veja-se o caso dos bancos em que estes, através das suas bases de dados repletas de elementos psicográficos acerca dos clientes, tentam vender outros produtos ou serviços e frequentemente não são bem sucedidos. Entendemos que vendas cruzadas (“cross-sellings”) legitimadas apenas pelo relacionamento de longo prazo que a empresa tem com os seus clientes não é condição suficiente para que estes comprem mais produtos ou serviços. Se não existir uma base de plena satisfação relativamente aos serviços que o banco no momento proporciona aos seus clientes, estes não irão “arriscar” na aquisição de outros produtos ou serviços.

O outro aspecto que foi focado e que contribui para um incremento dos lucros é a diminuição dos custos. Existem duas maneiras em que altos níveis de lealdade dos clientes podem reduzir custos. Primeiro, quando o nível de retenção de clientes é elevado não há a necessidade de despender recursos na angariação de novos clientes. Segundo, esses clientes leais irão recomendar a potenciais clientes os serviços ou produtos da empresa, reduzindo também desta forma os custos associados na pesquisa de novos clientes ou novos segmentos de mercado.

De acordo com Jones et al., (1995), existem três categorias de medidas que permitem a aferição do nível de lealdade do cliente.

Intenção de voltar a comprar – Em qualquer estágio do relacionamento com o cliente é possível aferir da intenção futura de voltar a adquirir o mesmo produto ou serviço, através de questionários de medição do nível de satisfação. Embora as suas respostas sejam simples indicadores, trazem alguns benefícios para a empresa, na medida em que permitem prever um comportamento futuro do cliente face ao seu relacionamento com a empresa.

Comportamento principal – Os comportamentos actuais do cliente condicionam o seu relacionamento futuro com a empresa. Medem-se, sobretudo, pela resistência em mudar para um produto ou serviço que é considerado com tendo “qualidade superior”.

Comportamento secundário – O passa-palavra é um dos factores mais importantes na obtenção de novos clientes. Por vezes, torna-se mais fácil para o cliente responder a uma questão sobre a intenção de recomendar o produto ou serviço do que a uma questão sobre a sua intenção de voltar a comprar o produto ou serviço.

4.3.4. O impacto dos custos de mudança na relação satisfação-lealdade

À medida que os mercados vão ficando cada vez mais competitivos, as empresas conferem particular atenção à retenção de clientes com o objectivo de manterem a sua quota de mercado. A retenção de clientes tem sido apontada como um forte argumento na obtenção de uma competitividade superior por parte das empresas (Reichheld e Sasser, 1990). De modo a promoverem essa retenção, as empresas recorrem a uma série de actividades, incluindo programas de satisfação do cliente (Jones e Sasser, 1995), gestão de reclamações (Fornell e Wernerfelt, 1987), e lealdade (Reichheld e Sasser, 1990). Com o objectivo de se perceber e definir satisfação do cliente, os investigadores deram maior relevância à gestão da qualidade nos serviços: desenvolvendo estratégias

no sentido de corresponderem às expectativas dos clientes (Parasuraman et al., 1988) e explicar o impacto da qualidade dos serviços na rentabilidade (lucro) da empresa (Zeithaml et al., 1996).

Na tentativa de explicar a ligação que existe entre satisfação e lealdade, poucos estudos até agora aprofundaram o papel importante que os custos de mudança (“switching costs”) assumem nesta ligação. Os custos de mudança são custos nos quais o cliente incorre pela decisão de ter escolhido um outro fornecedor. Como já foi referido, Jones e Sasser (1995) mencionaram os custos de mudança como um dos factores que determinam a competitividade do mercado, uma vez que elevados custos de mudança desencorajam o abandono do cliente face ao seu fornecedor actual, o que confere reduzida margem de manobra à concorrência.

Embora a qualidade dos serviços e satisfação do cliente tenham alguns aspectos em comum, a satisfação é vista como um conceito mais abrangente. A qualidade percebida é uma componente da satisfação do cliente (Zeithaml et al., 1996). Consequentemente, os programas de satisfação do cliente foram e são considerados instrumentos importantes que possibilitam um aumento dos lucros pela via da retenção de clientes (Reichheld e Sasser, 1990).

Apesar de ser assumido que elevados níveis de satisfação estão fortemente correlacionados com o aumento da lealdade dos clientes, alguns autores tentaram medir, separadamente, a lealdade dos clientes. Jones e Sasser (1995) apresentaram uma classificação muito intuitiva da ligação entre satisfação e lealdade (v. Tabela 7). Os clientes foram classificados em quatro grupos: realista/apóstolo (satisfação elevada – lealdade elevada), desertor/“terrorista” (satisfação baixa – lealdade reduzida),

mercenário (satisfação elevada – lealdade reduzida), e refém (satisfação baixa – lealdade elevada).

SATISFAÇÃO, LEALDADE E COMPORTAMENTO			
	Satisfação	Lealdade	Comportamento
Leal/Apóstolo	+	+	Permanece e propaga a sua satisfação
Desertor/Terrorista	-	-	Abandona e na maior parte das vezes muito insatisfeito
Mercenário	+	-	Vai e vem com baixo compromisso
Refém	-	+	Impossibilitado de abandonar/mudar

Tabela 7 – Satisfação, Lealdade e Comportamento

Fonte: Adaptado de Jones e Sasser, 1995

Investigações nesta área concluíram que a ligação entre satisfação e lealdade depende de factores como regulação do mercado, custos de mudança, existência de programas de lealdade, entre outros. Alguns autores argumentam ainda que os clientes são cada vez menos sensíveis ao nível de satisfação à medida que os custos de mudança aumentam.

O impacto dos custos de mudança na relação entre satisfação e lealdade é afectada pela estrutura do mercado. Num mercado monopolista, o efeito dos custos de mudança na relação satisfação-lealdade é muito baixo. Um cliente insatisfeito com custos de mudança elevados não muda de fornecedor; da mesma forma, um cliente insatisfeito com custos de mudança reduzidos não muda quando não existem alternativas no mercado. Conclui-se daqui que os custos de mudança assumem um papel determinante quando existem alternativas credíveis no mercado. Se este critério for válido, os custos de mudança afectam a matriz de Jones e Sasser (1995). Deste modo, se os custos de mudança forem baixos, é provável que existam poucos falsos leais (reféns), uma vez

que a insatisfação tem como consequência a mudança para outro fornecedor. Mas, nestas circunstâncias é mais provável encontrarmos muitos clientes do tipo “mercenário” que estão satisfeitos, mas desleais, uma vez que custos de mudança reduzidos proporcionam uma alta rotação de clientes no mercado. Em contraste, se os custos de mudança forem elevados, é de prever que existam muitos falsos leais (reféns); apesar de não estarem satisfeitos, os custos de mudança elevados impedem-nos de mudar de fornecedor. Mas, por outro lado, custos de mudança elevados desencorajam o aparecimento de clientes do tipo “mercenário”, porque uma vez satisfeitos não tentarão a mudança para outro fornecedor (v. Figura 17).

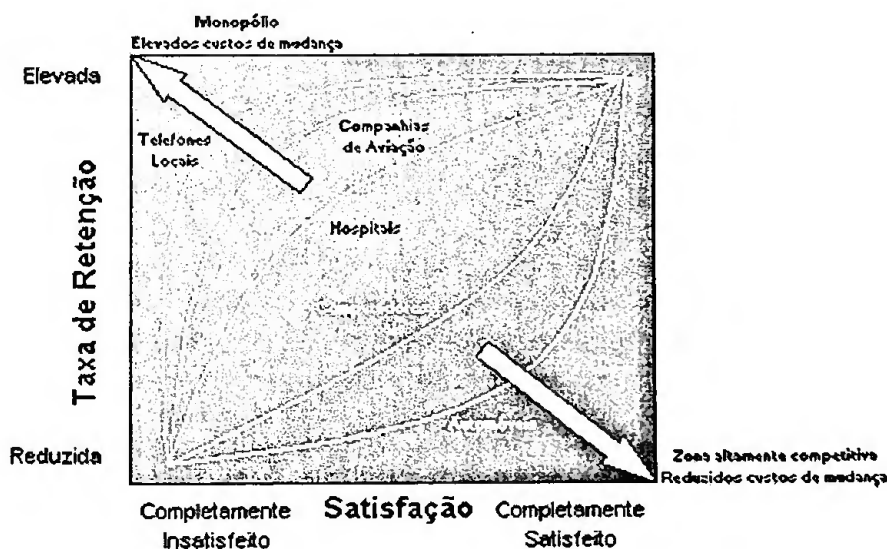


Figura 17 – Relação satisfação-lealdade e Custos de mudança

Fonte: Adaptado de Jones e Sasser, (1995), Harvard Business Review

4.4. O conceito de “Service Profit Chain”

De modo a sobreviver em mercados onde a envolvente competitiva é cada vez mais acelerada, as empresas precisam urgentemente de obter clientes totalmente satisfeitos e, fundamentalmente, fidelizados. A retenção dos clientes fidelizados constitui um factor de sucesso e sobrevivência (Jones and Sasser, 1995). Para obter a sustentabilidade de clientes altamente satisfeitos, é necessário possuir internamente sistemas ajustados e que alimentem eficazmente os clientes externos.

No domínio dos serviços, os gestores de sucesso focalizam os factores que geram rendibilidade no âmbito do novo paradigma de serviços: investimento nas pessoas, uso da tecnologia como suporte ao pessoal de contacto com o cliente, recrutamento rigoroso, formação adequada e medidas de compensação directamente relacionadas com o desempenho para os recursos humanos a todos os níveis na empresa (Heskett et al, 1994).

O conceito de *Service Profit Chain* parte de pressupostos que estabelecem relações directas entre rendibilidade, lealdade por parte dos clientes e satisfação dos recursos humanos, e entre lealdade e produtividade. Os elos de ligação nesta *cadeia de lucro em serviços* são os seguintes: o lucro e o crescimento resultam sobretudo da lealdade dos clientes. A lealdade, por sua vez, resulta directamente do nível de satisfação que os clientes sentem relativamente ao serviço prestado. A satisfação é influenciada sobretudo pelo valor que o serviço prestado representa para o cliente face à oferta das empresas concorrentes. O valor é criado pelos recursos humanos que, sob motivação constante, têm também eles uma atitude positiva em relação à empresa, tornando-se consistentemente leais e produtivos. A satisfação dos recursos humanos resulta da

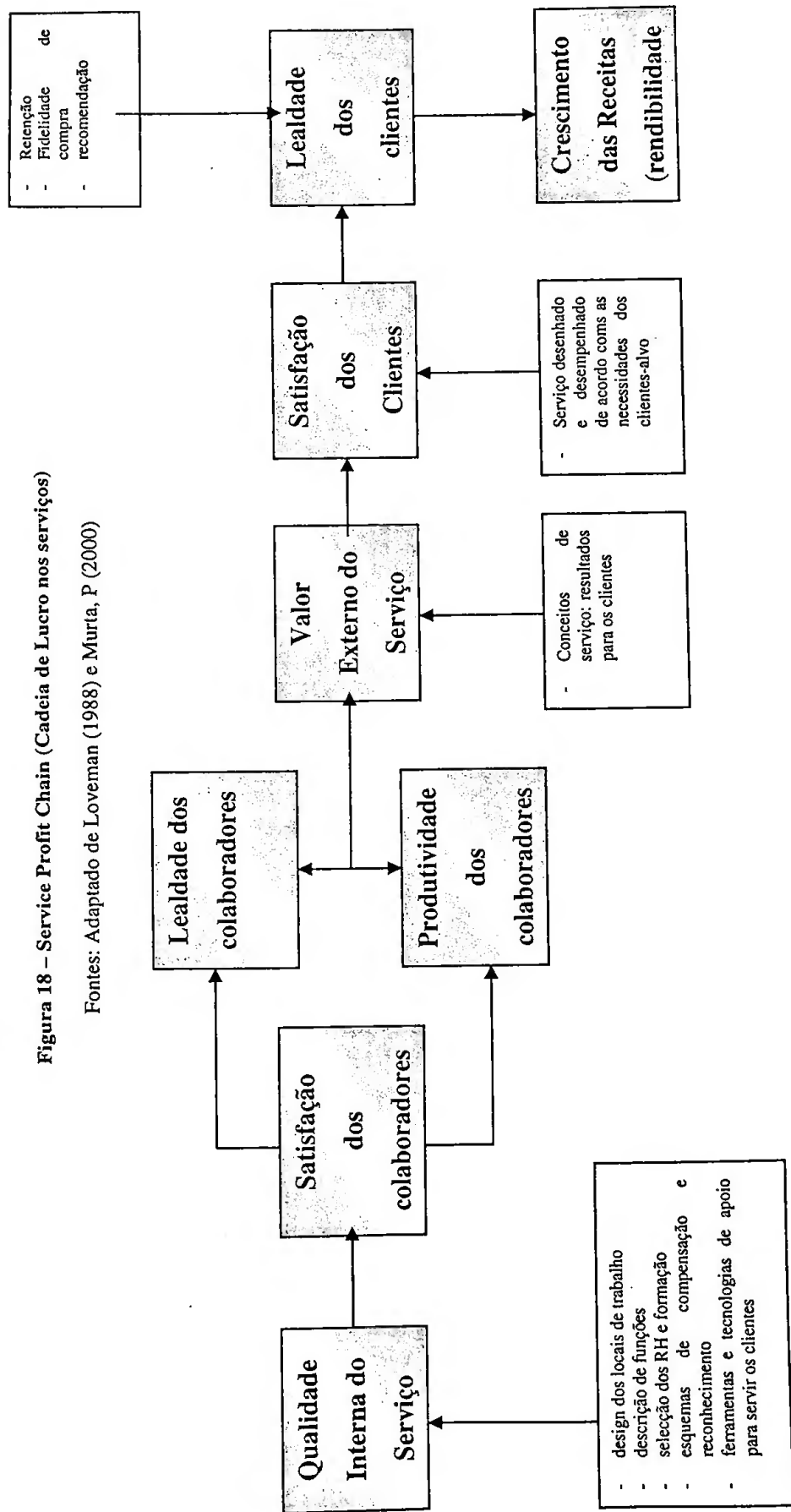
qualidade interna dos sistemas de suporte e das tecnologias utilizadas no desempenho das tarefas. Neste contexto, os recursos humanos sentem que a gestão de topo lhes fornece ferramentas de trabalho e autonomia de decisão que permitem o melhor nível de serviço possível. As empresas que operam nesta perspectiva requerem uma liderança muito empenhada e especial, para a qual o valor de cada pessoa (empregado ou cliente) é primordial para o sucesso de cada prestação de serviço.

Relações Causa-Efeito-Service Profit Chain

- ☐ A lealdade dos clientes conduz à rentabilidade e ao crescimento
- ☐ A satisfação dos clientes causa lealdade de consumo
- ☐ O valor criado (para o cliente) cria satisfação
- ☐ A produtividade dos colaboradores cria valor
- ☐ A lealdade dos colaboradores favorece a produtividade
- ☐ A satisfação dos colaboradores gera lealdade
- ☐ A qualidade interna do serviço alimenta a satisfação dos colaboradores
- ☐ A liderança da gestão de topo constitui o arranque e a garantia de sucesso da cadeia de valor em serviços

Figura 18 – Service Profit Chain (Cadeia de Lucro nos serviços)

Fontes: Adaptado de Loveman (1988) e Murta, P (2000)



5. ESTUDO DE UM CASO

5.1. Introdução

Este capítulo é dedicado ao estudo e análise de um caso real de um instituto de formação privado nas áreas de línguas e informática.

A escolha da empresa que ilustra este caso prático – o IPFEL – assenta em três razões fundamentais: em primeiro lugar, por se tratar exclusivamente de uma empresa que fornece serviços, constituindo um caso representativo da temática da presente dissertação; em segundo lugar, porque a gestão do IPFEL muitas vezes desconhece qual o grau de satisfação/insatisfação dos seus alunos face à qualidade confirmada/desconfirmada dos serviços que lhes são prestados; e, por último, pela importância, cada vez mais latente, que um bom e duradouro relacionamento com os alunos do IPFEL pode proporcionar vantagens num mercado tão competitivo como é o da formação.

Numa perspectiva coerente com a estrutura temática desta dissertação, são três as linhas de orientação na abordagem a este caso real.

Em primeiro lugar, tentaremos aferir através de uma amostra representativa de alunos deste Instituto, do nível de qualidade percebida e do grau de satisfação por área de formação (neste caso, as áreas de negócio mais representativas, o ensino da informática e do inglês).

Por fim, tentaremos fazer tanto quanto possível uma análise detalhada sobre o grau de fidelização dos alunos do IPFEL.

5.2. Caracterização da organização

5.2.1. Enquadramento – historial e a actividade

O IPFEL – *Instituto Particular de Formação e Ensino de Línguas* é uma rede de institutos de formação que iniciou a sua actividade em Portugal em 1986. Tendo por base a designação de um programa estadual mexicano que visava a expansão do ensino da língua inglesa e da informática no país, a rede IPFEL teve a sua origem na Cidade do México em 1982, através da iniciativa de dois empresários, que num curto espaço de tempo alargaram a sua actividade à América do Sul e à Europa, concretamente a Portugal e Espanha no ano de 1986.

Esta estratégia de internacionalização fundamentada essencialmente na proximidade cultural e linguística, leva os dois empresários, apesar de tudo, a partilhar a gestão do negócio com parceiros locais que pela sua formação e pelo conhecimento (relativo) do mercado local pudessem assegurar eficientemente a continuidade do negócio. Um pouco mais tarde, em 1988 e concretamente em Portugal, os empresários delegaram integralmente a continuidade do negócio aos parceiros portugueses.

Actualmente em Portugal, existem institutos IPFEL espalhados por Lisboa, Porto, Almada, Matosinhos e Leiria. Contudo, o instituto do Porto não se encontra ligado ao grupo em análise que tem a sua sede em Lisboa. Convém referir que o presente estudo incidirá fundamentalmente sobre o instituto de Lisboa e que se justifica pelas seguintes razões:

- ☐ Sede da organização de onde emanam todas as decisões de gestão que afectam o grupo

- ☐ Matriz da definição estratégica
- ☐ Mercado de referência da empresa

Desde 1987 que o instituto IPFEL é reconhecido pelo Ministério da Educação – autorização definitiva nº 34 – como estabelecimento de ensino que se insere no Sistema Nacional de Educação, na área dos cursos extra-curriculares, tendo sido acreditado em 1998 pelo INOFOR³ nos seguintes domínios de intervenção: Concepção, Organização e Promoção, Desenvolvimento e Execução de Formação. Em termos de reconhecimentos oficiais na área de línguas estrangeiras, o IPFEL encontra-se certificado pela LCCI – Câmara de Comércio e Indústria de Londres, como entidade competente para realizar em Portugal os exames de Inglês específico para diversas áreas de actividade profissional. Também, recentemente, foi distinguido com a acreditação do *Trinity College* como entidade autorizada para a realização de exames na língua inglesa.

No concernente à área de Informática, o IPFEL é certificado pela *Microsoft* como *Solution Provider* e pela *Corel* na qualidade de *Solution Partner*.

A missão do IPFEL centra-se em torno do ensino de línguas estrangeiras e da informática, bem como na prestação de serviços associados à formação profissional, a particulares e empresas. Esta combinação, apesar de pouco comum no mercado, constitui um elemento diferenciador no mercado, pois conjuga duas áreas de formação vitais no actual quadro de competências ao nível dos recursos humanos.

Como actividade principal e no que diz respeito à oferta de formação nas línguas estrangeiras, o IPFEL oferece cursos estruturados por níveis dos seguintes idiomas:

³ A renovação desta acreditação ocorreu no ano início deste ano e é válida por três anos

Inglês, Francês, Alemão, Italiano, Holandês e Português para Estrangeiros. A formação em línguas é, essencialmente, académica e generalista, ou seja, os conteúdos programáticos estão uniformemente orientados de modo a abrangerem os quatro elementos fundamentais na aprendizagem linguística: a leitura e compreensão escrita, a compreensão oral, a produção escrita e a conversação.

A oferta de formação na área de Informática está, fundamentalmente, vocacionada para aplicações usuais e de utilização individual. Com cursos nas áreas da utilização básica e avançada e programação, a oferta do IPFEL está indexada aos produtos da Microsoft, designadamente, no que diz respeito à plataforma Windows. Todavia, como resposta à elevada competitividade do mercado e no sentido de corresponder às necessidades dos clientes, o IPFEL disponibilizou recentemente cursos em áreas cada vez mais essenciais como as redes, Internet e hardware.

No âmbito do novo Sistema Nacional de Certificação Profissional, foi lançado em 1999 um novo curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e, mais tarde em 2000, outro curso de Formação Pedagógica Contínua de Formadores, ambos homologados pelo IEFP.

Como actividades secundárias, o IPFEL regularmente cede salas para formação teórica e de informática a outras empresas e organismos públicos e realiza projectos de formação co-financiados pela Comunidade Europeia e o Estado Português.

5.2.2. O mercado e os segmentos-alvo

Pelo facto de o IPFEL nunca ter realizado qualquer estudo detalhado sobre os seus mercados-alvo, nomeadamente no que diz respeito aos seus diferentes comportamentos e necessidades, o IPFEL admite não possuir uma estratégia de posicionamento

suficientemente eficaz – escolha clara do(s) mercado(s)-alvo e a criação de uma vantagem concorrencial.

Todavia, tendo consciência das diferentes necessidades de formação dos vários mercados-alvo potenciais, o IPFEL distingue dois públicos-alvo para os quais desenvolve estratégias de marketing distintas – o mercado dos particulares e o das empresas (organizações privadas e públicas).

No mercado dos particulares, o IPFEL identifica vários segmentos-alvo – estudantes, desempregados, jovens à procura do primeiro emprego e empregados – que têm em comum o facto de possuírem poucos ou nenhuns conhecimentos nas áreas em questão. Neste mercado e apesar da inexistência de elementos demográficos conclusivos, parece-nos relativamente clara a evolução de uma situação de classe média, muito interessada em formação generalizada e “desprovida” de algum rigor no que toca a critérios de qualidade, para uma classe média/alta que, pelo facto de usufruir de rendimentos superiores, se apresenta menos sensível ao preço e como contrapartida exige níveis de qualidade mais elevados apostando na valorização tanto pessoal como profissional. Os estudantes que procuram este tipo de formação visam fundamentalmente colmatar as lacunas ao nível da língua inglesa e da informática e fazem-no, geralmente na altura em que ingressam no ensino superior, já que essas competências são indispensáveis nesta etapa formativa. No que diz respeito à população activa ou temporariamente desempregada, as motivações são relativamente distintas. Tratando-se de alunos com estatutos profissionais médios e detentores de conhecimento indiferenciado, o grande objectivo consiste em obter novas competências que permitam perspectivar novos horizontes na carreira ou possibilitar a concretização de um novo e melhor posto de trabalho.

Em termos etários, verifica-se que a idade média dos formandos do IPFEL tem progressivamente aumentado, situando-se actualmente no intervalo dos 27-30 anos, o que contrasta com o mercado em 1986 (início de actividade do IPFEL) que se caracterizava, maioritariamente, por jovens oriundos do ensino secundário e preparatório.

Também no que diz respeito à proveniência geográfica dos alunos tem havido alterações. Até 1997, altura que o IPFEL de Lisboa mudou da zona da Praça do Chile para a zona do Marquês de Pombal, os alunos provinham em mais de 50% de zonas habitacionais envolventes e próximas do instituto, o que indiciava o local como um atributo bastante forte para o mercado e respectivos segmentos-alvo. Actualmente, com o instituto localizado no Marquês de Pombal, a realidade é outra; trata-se de uma zona central caracterizada por uma alta densidade de escritórios e com um baixo índice habitacional, razão pela qual os alunos provêm de zonas mais distantes. A acessibilidade ao instituto foi sempre para a sua gestão um atributo a merecer particular atenção uma vez que para o mercado é, ou pelo menos tem sido, essencial. Refira-se a propósito do aumento da idade média dos alunos que não é alheia a esta mudança de instalações, uma vez que implicou uma evolução significativa na procura encetada pelo segmento dos empregados.

No que concerne ao mercado das empresas, o IPFEL conta em carteira com organizações que apresentam necessidades de natureza variada, oscilando entre a formação básica e geral e a mais avançada e específica, e que têm mantido um relacionamento mais ou menos contínuo e duradouro. Os principais clientes do IPFEL são grandes empresas, em termos de dimensão ao nível dos recursos humanos, frequentemente integradas no mercado financeiro ou oriundas da administração pública

que fundamentalmente baseiam a sua escolha em critérios de qualidade, condições logísticas, preço e tempo de resposta.

No que diz respeito ao perfil da oferta, a formação do IPFEL caracteriza-se por ser ministrada no regime tradicional recorrendo a aulas presenciais. Todos os cursos contam com a presença de um professor/formador, que acompanha os alunos em todas as suas tarefas formativas. Nos cursos de informática disponibilizados internamente, o IPFEL oferece um computador por aluno e recorre à utilização de sistemas audiovisuais, que visam facilitar a aprendizagem. Tendo em consideração as necessidades dos seus mercados-alvo, o IPFEL oferece duas modalidades de formação:

- **Formação programada e calendarizada** – afectos maioritariamente ao mercado dos particulares, estes cursos funcionam em regime de grupos, nas instalações do IPFEL, com uma duração e intensidade semanal perfeitamente definidas. O Ipfel apresenta cursos regulares (coincidentes com os semestres escolares), cursos semi-intensivos (intercalares e que ocorrem na segunda metade de cada semestre afecto aos cursos regulares) e, por último, cursos intensivos que funcionam diariamente no período de Junho a Setembro.
- **Formação “por medida”** – Em termos de oferta complementar, o IPFEL desenvolve cursos em regime de aulas individuais e workshops destinados a um mercado mais alargado com necessidades específicas e/ou avançadas. O conteúdo da formação é definido em função das necessidades específicas do(s) formando(s), cabendo a estes definir a intensidade e a duração da acção. Também no regime de formação “por medida”, o IPFEL oferece cursos intra e inter-empresas. Nesta modalidade, a formação pode ser realizada em aulas particulares ou em grupos exclusivamente constituídos por elementos da mesma

empresa. Os programas de formação são elaborados a partir do diagnóstico prévio das necessidades dos participantes tendo em conta os objectivos a atingir com a formação no tempo julgado mais conveniente.

5.2.3. Estratégia de marketing – retrospectiva

Na realidade, o IPFEL não teve até ao início de 1998 e de uma forma sistematizada e permanente, uma orientação clara no que diz respeito à concepção e consequente aplicação de estratégias de marketing direccionadas aos seus segmentos-alvo anteriormente identificados.

O final da década de 80 e início dos anos 90 caracterizaram-se, sobretudo, por uma conjuntura económica bastante favorável. Política e socialmente, o país gozava de uma efectiva estabilidade e estes factores contribuíram para que existisse da parte dos agentes económicos uma confiança geradora de investimentos e de uma natural euforia consumista. É, pois, nesta envolvente que o aumento do poder de compra da população possibilita a prosperidade de determinados negócios pela via da evolução positiva de determinados mercados uma vez que o poder de compra dos consumidores aumenta significativamente. É neste contexto que uma grande parte dos jovens - e não só - passam a ter acesso ao ensino, nomeadamente o universitário. Com a integração de Portugal na Comunidade Europeia, perspectivavam-se novos desafios no mercado de trabalho e a crescente consciencialização de que os domínios da língua inglesa e das novas tecnologias de informação constituíam competências determinantes face às novas oportunidades que se avizinhavam. O *boom* da informática caracterizou-se por um lado por um forte e contínuo investimento nas novas tecnologias e sofisticados sistemas de informação no mercado empresarial e, por outro lado, numa crescente apetência do

público em geral na aquisição de computadores para uso pessoal, fazendo com que o mercado dos computadores obtivesse, nesse período, um significativo crescimento exponencial. A par disto, quer a nível do público em geral quer a nível empresarial existia uma carência premente no que diz respeito à formação nesta área.

Afiguravam-se, graças a uma conjuntura de mercado, perspectivas muito atraentes e polarizadoras de assinalável sucesso. Sob o ponto de vista das escolas de línguas, o domínio do mercado das línguas (neste caso, da língua inglesa) era exercido por escolas como a *Cambridge School* e o *British Council*, mas que continuavam e estar, essencialmente, orientadas para segmentos-alvo com poder de compra médio e elevado. A oferta de informática para o mercado dos particulares era praticamente inexistente, uma vez que as grandes empresas do ramo, normalmente associadas a marcas estrangeiras, estavam preocupadas, sobretudo, em servir o mercado empresarial.

O ensino oficial, donde haveriam de provir a maioria dos alunos, era deficitário na formação em línguas estrangeiras, sobretudo no Inglês, onde os programas e os métodos utilizados se mostravam ineficazes para combater a natural dificuldade em aprender uma segunda língua. Por outro lado, só na década de 80, o Inglês começou a ganhar algum destaque nas preferências dos alunos do ensino preparatório e secundário. No que diz respeito à Informática, não existia qualquer sinal da sua presença nas estruturas curriculares do ensino público, apesar deste período (meados da década de 80) ter sido marcado pelo advento dos computadores pessoais, embora esta realidade fosse exclusiva das empresas e organizações de média e grande dimensões.

É nesta conjuntura que o IPFEL estabelece a sua estratégia de penetração no mercado da formação que, fundamentalmente, se baseia numa estratégia de preço-nível de desempenho. Com uma oferta de serviços composta por cursos de inglês académico e

cursos de informática destinados a jovens, o IPFEL baseia a sua estratégia de marketing no contacto directo com as instituições de “ensino oficial” que albergam, essencialmente, o seu mercado potencial.

Sensivelmente, durante um período de cinco anos, esta ligação às escolas permitiu que o IPFEL angariasse um número significativo de alunos e que se visse obrigado a ampliar a sua capacidade instalada em cerca de 40%. A procura era superior para os cursos de Inglês, não obstante notar-se um progressivo crescimento do peso da informática na organização, traduzida em números, no caso de Lisboa, pela duplicação do parque informático em menos de um ano.

O preço era fundamentalmente um atributo determinante na escolha do IPFEL pelo mercado, a par de uma boa localização e acessibilidade de que os institutos gozavam. Pode-se afirmar que mais de 50% dos alunos residiam ou estudavam em zonas próximas dos institutos. Contudo, a percentagem de alunos que se deslocavam de zonas distantes era considerável, o que revela a percepção clara da importância que os alunos atribuíam à questão do preço, elemento fulcral da estratégia de diferenciação na qual o IPFEL decidiu apostar. Na realidade, os preços praticados pelo IPFEL eram 30% mais baixos do que os praticados por outras escolas de línguas, nomeadamente o *Cambridge* e o *British Council*. Sem prejuízo do anterior, a gestão procurava, simultaneamente, manter elevados padrões de qualidade no serviço prestado, nomeadamente através da selecção rigorosa de formadores/professores e da implementação das mais recentes metodologias pedagógicas.

No concernente à Informática, o posicionamento era relativamente diferente. Mercê da fraca competitividade do mercado, a estratégia do IPFEL passava pelo abandono da estratégia preço-nível de desempenho, apostando na diferenciação do serviço prestado

face à concorrência, de que é exemplo perceptível pelos alunos, o facto de existir um computador para cada aluno (na altura não era prática corrente nos outros institutos).

Esta característica diferenciada constituiu durante algum tempo uma vantagem competitiva que conferiu alguma notoriedade ao IPFEL. Para além do segmento de mercado identificado – jovens estudantes – os cursos de informática atraíam também outros segmentos – adultos empregados ou no desemprego que procuravam adquirir competências neste domínio e que não dispunham de quaisquer conhecimentos de base.

Efectivamente, o período de 1988 a 1993 caracteriza-se por uma fase de crescimento da organização, mas, a partir de 1994, o IPFEL é confrontado com uma redução na procura dos seus cursos de Inglês por várias razões:

- ❑ Aumento da concorrência – era expectável que o mercado da formação nestas áreas atraísse novos intervenientes. O crescimento das cidades de Lisboa e Porto e, sobretudo, o desenvolvimento das cidades limítrofes, propiciou o aparecimento de novos institutos de formação, que apostaram fundamentalmente em conquistar mercado através do factor localização.
- ❑ Melhoria no ensino público – o ensino oficial passou a integrar com alguma sistematização e permanência programas de aprendizagem no que diz respeito às novas tecnologias e, por outro lado, a adopção de novas metodologias no ensino das línguas.
- ❑ Aumento do poder de compra – o aumento do poder de compra dos consumidores que constituiu uma oportunidade aproveitada, manifestava-se a partir desta altura, como uma ameaça crescente, na medida em que o preço era cada vez menos determinante na decisão dos consumidores. Efectivamente, a

partir do momento em que grau de sofisticação do mercado aumenta, uma estratégia fundamentada no preço deixa de fazer sentido, pois existem outros factores diferenciadores que se destacam como o prestígio, a imagem de marca, a notoriedade e as condições logísticas.

Graças a uma estratégia baseada na diferenciação pela qualidade iniciada já há alguns anos, o IPFEL posiciona a sua oferta de informática em mercados-alvo que se caracterizam por não efectuar as suas escolhas única e exclusivamente com base no preço.

Os seus mercados-alvo tendem a ser cada vez mais o mercado dos adultos e dos jovens universitários, o que se explica pela introdução da informática ao nível do ensino público.

5.3. A qualidade percebida e o nível de satisfação dos clientes do IPFEL

5.3.1. Objecto do estudo

O estudo incidiu sobre os alunos do IPFEL nas suas diferentes áreas de formação e procurou determinar e medir os factores e processos conducentes à sua satisfação/insatisfação.

Entre os factores determinantes da qualidade do serviço prestado e a satisfação do aluno do IPFEL, analisamos a contribuição das seguintes categorias de variáveis:

- ☐ Qualidade da Acção de Formação
 - Conteúdo Programático
 - Utilidade/Aplicabilidade
 - Documentação fornecida
 - Métodos pedagógicos
- ☐ Desempenho do Formador
 - Planeamento da formação
 - Relacionamento com os formandos
 - Clareza na comunicação
 - Domínio da matéria
 - Eficiência dos métodos pedagógicos
 - Cumprimento de horários
- ☐ Instalações – espaço físico
 - Condições de trabalho
 - Instalações em geral
 - Equipamento
- ☐ Atendimento / Organização
 - Simpatia/Cortesia
 - Competência/Eficiência

Numa primeira abordagem, de natureza descritiva, começa-se por referir que o aluno do IPFEL possui um grau médio de satisfação global com o serviço prestado, na ordem dos 4 pontos (numa escala de Likert de 1 a 5).

A recolha dos dados é baseada em questionários que são preenchidos no final de cada acção de formação pelos alunos presentes. Estes questionários abrangem quatro áreas – referidas atrás como categorias de variáveis - fundamentais em termos de avaliação e medição do grau de satisfação do aluno e, consequentemente, do nível de qualidade do serviço prestado. Estes questionários recorrem, como já foi referido, a uma escala avaliativa de 1 a 5.

Convém ressaltar a insuficiência dos dados fornecidos pelos questionários uma vez que não nos permitem relacionar os resultados obtidos, com elementos de natureza demográfica e psicográfica, como sendo o sexo, a idade, o estado civil, a profissão, a zona de residência, o grau de instrução, etc.

Em termos de análise dos dados e não considerando todas as possíveis conclusões que poderiam ser obtidas em função dos elementos demográficos, optou-se por analisar os dados relativos a duas áreas de formação por abrangerem cerca de 80% dos alunos do IPFEL: a área de Informática e a de Inglês. Não são consideradas neste estudo as áreas de Contabilidade e outras Línguas (alemão, francês, italiano e o holandês).

Cursos na área de Informática

O IPFEL oferece uma vasta gama de cursos na área de informática desde cursos na óptica do utilizador (regra geral de nível básico), até cursos de programação passando por cursos na área de sistemas operativos e de desenho assistido por computador.

Recorrendo a uma amostra representativa desta área de negócio, e tendo como base o ano corrente, houve o cuidado de seleccionar questionários provenientes de todos os tipos de cursos que o IPFEL lecciona.

Nível de Qualidade/Satisfação - Informática

Ação de Formação	Utilização	Programação	Internet	Sistemas	Hardware	CAD	Média
Conteúdo Programático	4	4	4	3	3	4	4
Utilidade/Aplicabilidade	5	4	5	4	4	5	5
Documentação Fornecida	4	4	3	3	3	3	3
Opinião global	4	4	4	3	3	4	4

Formador	Utilização	Programação	Internet	Sistemas	Hardware	CAD	Média
Planeamento da Formação	4	4	4	4	3	4	4
Relacionamento c/ formandos	5	5	5	4	4	5	5
Clareza na comunicação	5	4	5	4	4	5	5
Domínio da matéria	5	5	4	5	5	4	5
Eficiência métodos pedagógicos	4	4	4	4	3	4	4
Cumprimento de horários	4	4	4	4	4	4	4
Opinião Global	5	4	4	4	4	4	4

Instalações	Utilização	Programação	Internet	Sistemas	Hardware	CAD	Média
Condições de trabalho	4	3	4	3	3	3	3
Espaço físico	4	4	4	4	3	4	4
Equipamento	3	3	3	2	2	3	3
Opinião global	4	3	4	3	3	3	3

Atendimento	Utilização	Programação	Internet	Sistemas	Hardware	CAD	Média
Simpatia/Cortesia	4	4	4	4	4	4	4
Competência técnica	4	3	4	3	3	3	3
Opinião global	4	3	3	4	4	3	4
Média Global							4

Dimensão da Amostra	60	20	30	20	20	20	20
----------------------------	----	----	----	----	----	----	----

Tabela 8 – Quadro de resultados para os diferentes tipos de cursos de informática

Para medir o grau de satisfação dos alunos tomou-se em linha de conta 4 variáveis (v. Figura 23) – *acção de formação, formador, instalações e atendimento* - que são tratadas aqui como independentes, embora haja uma nítida consciencialização que existem inevitavelmente interdependências. Por outras palavras, estamos certos que as variáveis *instalações* e *formador* influenciam fortemente a variável *acção de formação*. A variável *atendimento* poder-nos-ia fornecer algumas pistas quanto à percepção que o aluno tem face ao serviço e, posteriormente, podermos comparar com o nível de satisfação/insatisfação face ao serviço prestado (confirmação/desconfirmação). Por manifesta ausência de dados a esse respeito nesta amostra, é de todo impossível

qualquer conclusão ou, eventualmente, qualquer conjectura a este respeito. Como já anteriormente foi referido, o IPFEL apresenta lacunas significativas no seu sistema de informação no que concerne à recolha de dados de natureza demográfica e psicográfica

Os resultados para esta amostra, como se pode constatar pelo quadro da página anterior (v. Tabela 8), apontam para os seguintes aspectos:

Variável *acção de formação*

- ❑ No que diz respeito aos atributos avaliadores da variável *acção de formação* é de notar que, globalmente, os formandos ficam satisfeitos com a acção de formação.
- ❑ No que concerne ao conteúdo programático, verifica-se um grau elevado de satisfação que, fundamentalmente, resulta da preocupação sistemática e permanente do Instituto, na actualização das matérias abordadas nos diferentes cursos. Por um lado, esta permanente e gradual actualização dos conteúdos justifica-se pela constante mudança que se regista nesta área das tecnologias de informação. Por outro lado, é imposta por uma solicitação exógena no sentido de uma adequação às constantes exigências do mercado e dos seus clientes.
- ❑ Convém também referir a importância que a maioria dos formandos atribui à utilidade e aplicabilidade do curso frequentado. A este respeito convirá igualmente frisar que, cada vez mais, os clientes do IPFEL provêm, maioritariamente, de dois segmentos: estudantes universitários e empregados. O dos estudantes universitários encarando a formação em informática em duas vertentes: como um complemento à sua formação universitária e, simultaneamente, como uma competência imprescindível conducente a um

melhor desempenho quer académico, quer profissional a curto prazo. O dos empregados como uma competência cada vez mais premente no sentido de melhor desempenharem as suas tarefas e responsabilidades profissionais.

- Já no que diz respeito à documentação fornecida e de apoio à acção de formação, existe algum grau de insatisfação, mais relevante nos cursos de programação, de Internet e de Hardware. Efectivamente, têm sido descurados pela organização, aspectos relacionados com a qualidade do material de apoio fornecido aos formandos. Acrescente-se que, neste caso, se deveria traduzir em manuais de curso ajustados aos conteúdos programáticos e, sobretudo, suficientemente exaustivos e apelativos por forma a que a utilidade dos mesmos não fosse comprometida.
- Outra leitura possível do quadro de resultados (v. Tabela 8) consiste em constatar que no que diz respeito aos cursos mais avançados⁴ os valores obtidos são relativamente mais baixos, quando comparados com os obtidos nos cursos de utilização e Internet. Isto deve-se, em parte, ao grau de especificidade dos próprios conteúdos programáticos mas, sobretudo, pelo facto de serem procurados por públicos muito mais exigentes em virtude do seu nível de conhecimentos e preparação consideravelmente mais elevados.

⁴ Consideram-se neste contexto os cursos relacionados com linguagens de programação, de sistemas operativos de redes, de hardware e de desenho assistido por computador.

Variável *formador*

- ☐ No que diz respeito aos elementos avaliadores da variável formador, é de salientar que, maioritariamente, os formandos enaltecem o bom desempenho dos formadores.
- ☐ Os formandos tornam relevantes e decisivos, atributos como os da clareza na comunicação, relacionamento com os formandos e o domínio das matérias.

Variável *instalações*

- ☐ No que diz respeito à variável *instalações*, o nível de satisfação dos alunos revela-se de alguma forma preocupante.
- ☐ O atributo menos cotado é o do equipamento. Nesta circunstância, é apontado como um factor que pesa negativamente na avaliação e satisfação do formando no que diz respeito a esta variável *instalações*. Na realidade, este aspecto apresenta-se como o “calquinhar de Aquilles” desta organização e que se tem intensificado no ano corrente⁵.
- ☐ Relativamente às condições de trabalho e ao espaço físico, os formandos manifestam-se moderadamente satisfeitos. Isto deixa antever que, de uma forma geral, as instalações nestes dois atributos, não constituem factores positivos e, por isso, são elementos dissuasores no que diz respeito à continuidade de relacionamento entre IPFEL e formando.

⁵ Deve-se, sobretudo, a duas ordens de razões. Por um lado, a manifesta deficiência a nível de recursos humanos (pessoal técnico) na manutenção dos equipamentos e, por outro lado, a utilização intensiva dos mesmos equipamentos.



Variável *atendimento*

- ☐ No que diz respeito ao último grupo de atributos associados à variável *Atendimento*, o nível de satisfação e respectiva percepção da qualidade é satisfatório, embora apresente alguns aspectos que devem ser melhorados.
- ☐ A simpatia e cortesia são atributos normalmente destacados pela maioria dos alunos.
- ☐ No que diz respeito à competência do pessoal de “primeira linha”, são evidentes algumas insuficiências que resultam, sobretudo, da ausência de uma política de formação dos recursos humanos e de alguma “confusão” ao nível das responsabilidades e tarefas atribuídas a cada um.

Face aos resultados obtidos, conclui-se que o nível de satisfação dos “clientes” do IPFEL é francamente positivo no que diz respeito às variáveis acção de formação e formador, mas moderadamente satisfatório relativamente às outras variáveis, instalações e atendimento do pessoal de contacto.

Há um longo caminho a percorrer. Assiste-se, internamente, à manifestação incontida de alguma desmotivação da parte dos recursos humanos. Isto resulta essencialmente de dois factores:

- ☐ Ausência de uma orientação estratégica clara de médio e longo prazo. Constatase alguma dispersão e “ausência” da parte da gestão de topo. Neste momento, o IPFEL vive um clima de alguma confusão no que diz respeito ao seu *core business*.
- ☐ Ausência de inputs por parte da gestão de topo no que diz respeito à orientação, responsabilização e motivação dos recursos humanos, que se tornam nas razões

mais evidentes e que gradualmente têm vindo a depauperar as relações de trabalho entre os diferentes intervenientes. E isto repercute-se, perversamente, no relacionamento que é estabelecido com os alunos e reflecte-se, consequentemente, na qualidade do serviço que lhes é prestado.

Relativamente à Acção de Formação			
O que mais agradou		O que menos agradou	
Conhecimentos adquiridos	26%	Mau funcionamento dos computadores	21%
Contéudo programático	24%	Material de apoio deficiente - manuais	24%
Outros	15%	Outros	6%
Nenhuma referência	35%	Nenhuma referência	49%

Relativamente ao Formador			
O que mais agradou		O que menos agradou	
Clareza na comunicação	26%	Pontualidade	4%
Métodos pedagógicos	17%	Deficiente preparação	6%
Domínio das matérias	24%	Outros	2%
Simpatia	19%	Nenhuma referência	88%
Outros	2%		
Nenhuma referência	12%		

Relativamente às Instalações			
O que mais agradou		O que menos agradou	
Instalações em geral	35%	Mau funcionamento dos computadores	32%
Outros	8%	Outros	8%
Nenhuma referência	57%	Nenhuma referência	60%

Relativamente ao Atendimento			
O que mais agradou		O que menos agradou	
Simpatia/Eficiência	26%	Tempo de espera	8%
Outros	7%	Informações deficientes	12%
Nenhuma referência	67%	Nenhuma referência	80%

Figura 19 – Quadro de Resultados relativos a questões abertas (Informática)

Paralelamente à análise dos atributos avaliados através da escala de Likert, existem no questionário duas perguntas abertas para cada conjunto de atributos e que têm como objectivo saber o que **mais agradou** e o que **menos agradou**. As percentagens traduzem proporcionalmente o nº de respostas para cada atributo avaliativo (v. Figura 19).

Variável *acção de formação*

No que diz respeito à variável *acção de formação*, os questionários salientaram dois aspectos positivos: a importância dos conhecimentos adquiridos (cerca de 26% das respostas), e os conteúdos programáticos adequados (cerca de 24% das respostas). A dimensão que elas assumem no conjunto das respostas permite-nos concluir, com alguma segurança, que os conteúdos programáticos e o nível de conhecimentos adquiridos são dois factores decisivos na percepção positiva do serviço prestado

Na vertente negativa - e no seguimento do que foi já anteriormente referido -, contribuem decisivamente para um nível de insatisfação significativo, factores como as avarias constantes nos computadores e, nalguns cursos, especialmente nos mais avançados, materiais de apoio (manuais) desajustados e incompletos face aos conteúdos programáticos.

Variável *formador*

Tal como foi referido anteriormente, os alunos valorizam muito os aspectos como a clareza na comunicação (representa cerca de 26% das respostas) e domínio das matérias (24% das respostas). Também salientam atributos como a simpatia e métodos pedagógicos.

Por outro lado, referem, numa perspectiva negativa, mas com reduzido significado, aspectos como a pontualidade ou falta de preparação. É de salientar a elevada percentagem de questionários (cerca de 90%) que não fazem qualquer referência a aspectos menos positivos. Convém, a este propósito, realçar os critérios adoptados pelo IPFEL no recrutamento de formadores. São requisitos obrigatórios o certificado de aptidão de formador e a comprovada experiência nas áreas que vai ministrar.

Variável *instalações*

Globalmente e no que diz respeito a esta amostra (alunos dos cursos de Informática), 35% dos alunos manifestam a sua satisfação relativamente às instalações. Contudo o equipamento (computadores) é referido como um aspecto que contribuiu de forma negativa (cerca de 32% das respostas) na prestação do serviço.

Variável *atendimento*

Cerca de 26% das respostas referem a simpatia e a eficiência como aspectos positivos. Contudo, cerca de 60% dos questionários são omissos face a qualquer outro atributo.

Também no que diz respeito a atributos negativos, 80% dos alunos não referem qualquer experiência negativa. (Ver gráficos na página seguinte)

O questionário também permitiu concluir que cerca de 50% dos alunos acharam que as suas expectativas foram correspondidas. Identificaram-se 5% de respostas em que as expectativas foram excedidas. Contudo, cerca de 30% dos questionários são omissos a esta questão e os restantes (15%) manifestaram o seu desagrado quanto à acção de formação, ou seja, a percepção do serviço prestado ficou aquém das expectativas criadas.

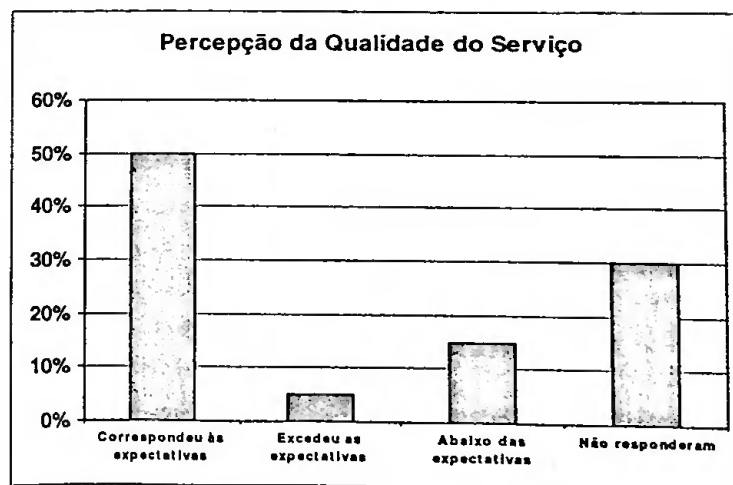
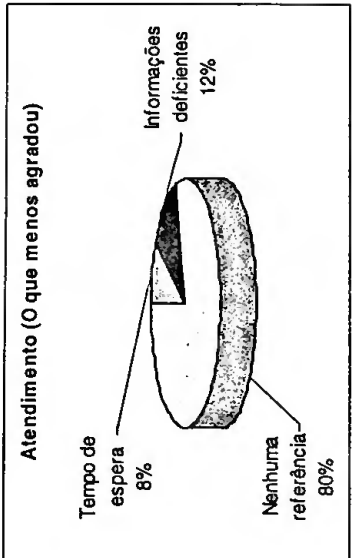
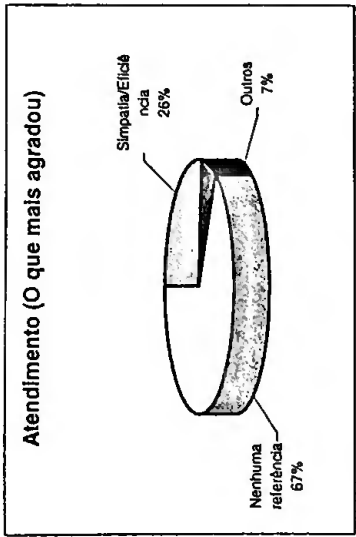
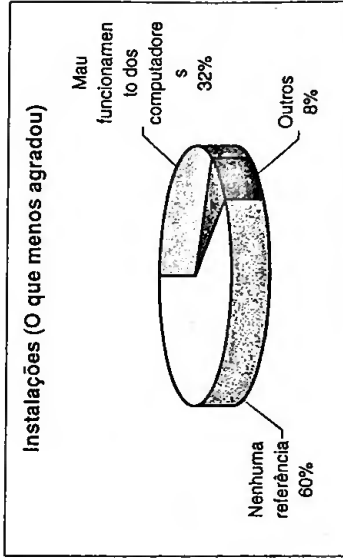
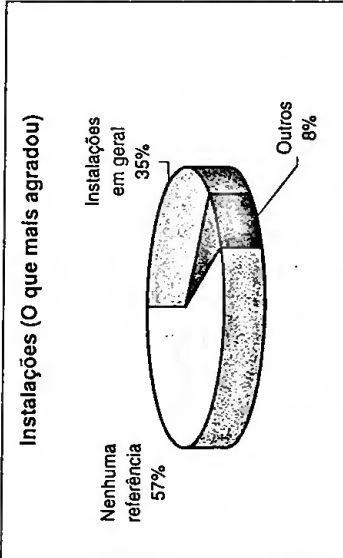
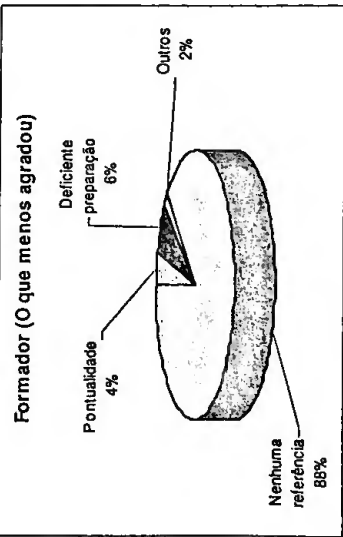
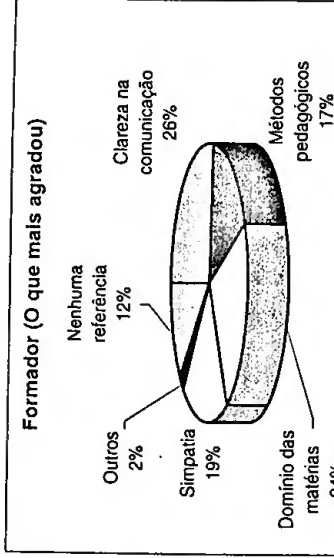
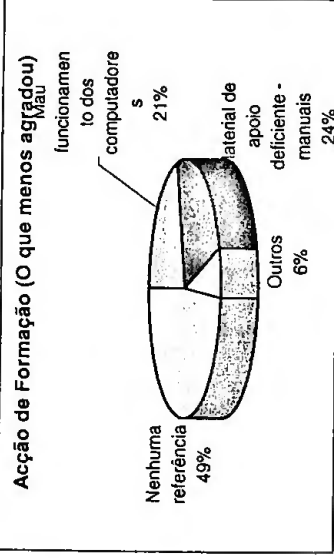
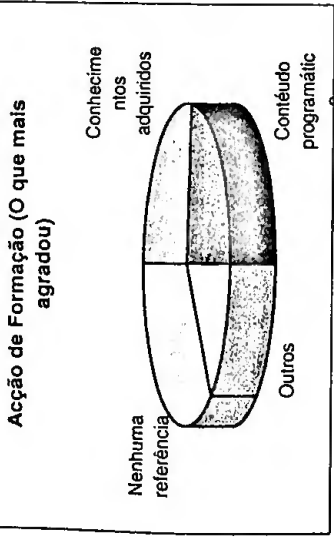


Gráfico 5 – Nível de percepção da qualidade do serviço prestado



Cursos na área de Inglês

O IPFEL tem o seu curso de inglês estruturado e organizado por diferentes níveis - cada nível corresponde a um semestre lectivo - que proporciona aos alunos uma gradual e progressiva evolução na língua inglesa. Na aprendizagem da língua inglesa confere-se particular atenção a factores, tais como: a oralidade, a escrita, a pronúncia, a leitura, a compreensão e a gramática.

Estrutura do curso de Inglês

Níveis 1 e 2	Elementary
Níveis 3 e 4	Pre-intermediate
Níveis 5 e 6	Intermediate
Níveis 7 e 8	Upper-intermediate
Níveis FCE 1 e FCE 2	First Certificate in English
Níveis CAE 1 e CAE 2	Certificate Advanced in English
Níveis CPE 1 e CPE 2	Certificate Proficiency in English

Recorrendo a uma amostra representativa desta área de negócio, e tendo como base o ano corrente, houve o cuidado de seleccionar questionários provenientes de quase todos os níveis de inglês⁶ que o IPFEL lecciona.

⁶ Não se consideraram neste estudo os alunos provenientes dos níveis mais avançados - CAE (Certificate of Advanced in English) e CPE (Certificate of Proficiency in English).

Nível de Qualidade/Satisfação - INGLÊS

Atributo	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2	Média
Curso	4	4	4	4	4	4
Professor	5	5	5	4	4	5
Instalações	4	4	3	4	4	4
Secretaria	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4

Dimensão da Amostra	40	40	30	30	20
---------------------	----	----	----	----	----

Tabela 9 – Quadro de resultados para os diferentes níveis do curso de Inglês

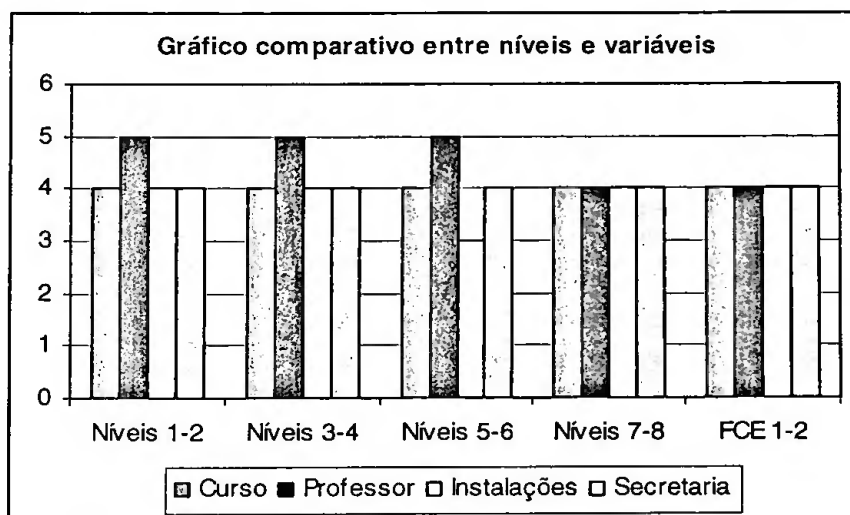


Gráfico 6 – Resultados dos questionários aos alunos de inglês (escala de 1 a 5)

De modo a aferir do grau de satisfação dos alunos de inglês tomou-se em linha de conta 4 variáveis – à semelhança dos critérios adoptados na análise efectuada aos alunos de informática. Consideraram-se as variáveis *curso*, *professor*, *instalações* e *secretaria(atendimento)*. Os questionários conducentes aos resultados apresentados na tabela acima, utilizaram uma escala de Likert⁷.

Poder-se-á desde logo concluir que, pela análise dos valores apresentados no quadro acima (v. Tabela 10) não existe discrepâncias acentuadas quanto ao nível de qualidade

⁷ De 1 a 5, considerando o valor 1 como o mais negativo e o valor 5 como o mais positivo.

percepcionado – grau de satisfação – pelos alunos distribuídos pelos diferentes níveis do curso de inglês (v. Gráfico 6).

Curso - O que mais agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
Estrutura e temáticas	25%	20%	20%	30%	10%
Método de ensino	20%	25%	20%	25%	15%
O "ambiente" da aula	5%	20%	10%	5%	10%
Sem responder	50%	35%	50%	40%	65%
Curso - O que menos agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
O horário	5%	20%	5%	5%	0%
Dimensão excessiva do grupo	5%	15%	10%	15%	10%
Pouca conversação	10%	30%	5%	10%	15%
Excessiva amplitude etária	0%	15%	5%	0%	10%
Sistema de avaliação	5%	5%	10%	5%	0%
Sem responder	75%	30%	65%	65%	65%
Professor - O que mais agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
Métodos pedagógicos	35%	30%	30%	10%	15%
Competência e simpatia	20%	25%	25%	5%	10%
Relacionamento com os alunos	10%	15%	10%	10%	10%
Falar só em inglês	0%	5%	20%	0%	0%
Sem responder	35%	25%	15%	75%	65%
Professor - O que menos agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
Sem responder	100%	100%	100%	100%	100%
Instalações - O que mais agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
Salas de aula	35%	30%	35%	20%	40%
Localização	5%	25%	20%	10%	15%
Sem responder	60%	45%	45%	70%	45%
Instalações - O que menos agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
Salas de aula	25%	25%	25%	25%	20%
Sanitários	10%	35%	35%	20%	15%
Limpeza das instalações	5%	5%	10%	5%	10%
Sem responder	60%	35%	30%	50%	55%
Secretaria - O que mais agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
Eficiência no atendimento	35%	25%	30%	20%	25%
Simpatia	35%	35%	25%	15%	25%
Sem responder	30%	40%	45%	65%	50%
Secretaria - O que menos agradou	Níveis 1-2	Níveis 3-4	Níveis 5-6	Níveis 7-8	FCE 1-2
Demora no Atendimento	20%	15%	20%	15%	15%
Simpatia	5%	10%	15%	5%	5%
Sem responder	80%	80%	65%	80%	80%
Dimensão da Amostra	40	40	30	30	20

Figura 20 – Quadro de resultados relativos a questões abertas (Inglês)

Pelo facto de os questionários, de onde foram retirados os resultados constantes na tabela 10, não apresentarem atributos avaliadores para cada uma das variáveis em questão, iremos analisar, conjuntamente, a classificação média que foi atribuída a cada variável e os atributos que os alunos apontaram como mais positivos e menos positivos. Estes atributos provêm de duas perguntas abertas que foram colocadas para cada uma das variáveis e que tinham como objectivo saber o que mais agradou e o que menos agradou. As percentagens traduzem o nº de respostas para cada atributo avaliativo (v. Figura 22)

Variável *curso*

Nota-se uma satisfação geral (4, numa escala de 1 a 5). Os questionários evidenciaram, sobretudo dois aspectos positivos: a estrutura e temáticas do curso e o método de ensino. O “ambiente” criado nas aulas também contribuiu, embora com um peso menos significativo, para a satisfação dos alunos face ao curso frequentado.

Por outro lado, os alunos salientaram e reclamaram alguns aspectos menos positivos e que devem merecer a devida atenção da gestão do IPFEL. Os questionários realçaram, fundamentalmente, o excesso de alunos por turma, contribuindo, de alguma forma, para um menor aproveitamento das aulas. Também salientaram, relativamente a alguns níveis (níveis 3 e 4) a reduzida importância que se dá à conversação – componente oral – e a discrepância de idades que existe, em alguns grupos, contribuindo para a manifestação de alguma inibição da parte de alguns alunos.

Variável *professor*

Os questionários salientaram os métodos pedagógicos, a competência e simpatia e o relacionamento com os alunos, como os factores mais positivos face à variável professor. Valorizaram também, embora numa proporção pouco significativa, a “vantagem” de o professor comunicar com os alunos, exclusivamente, na língua inglesa. Acrescente-se que esta observação constata-se apenas em níveis intermédios. Por um lado, em níveis baixos, obviamente, há a necessidade de o professor comunicar em português. Por outro lado, em níveis avançados, o facto de o professor comunicar exclusivamente em inglês constitui um dado adquirido, não sendo admissível que o não faça.

Relativamente a atributos negativos e avaliadores do desempenho da variável professor, os questionários são omissos (v. Figura 22).

Conclui-se que a variável professor contribui de forma positiva para o nível de satisfação dos alunos do IPFEL. De salientar a este respeito, que o IPFEL tem nos seus quadros, maioritariamente, professores nativos, ou seja, oriundo de países⁸ onde o inglês é considerado como língua oficial.

Variável *instalações*

De uma forma generalizada, os alunos (cerca de 35% dos questionários) evidenciaram uma satisfação significativa no que diz respeito às salas de aulas (confortáveis, espaçosas, ar condicionado, etc) e salientaram igualmente a localização como um atributo determinante para a sua satisfação.

⁸ Reino Unido, Irlanda, Canadá e Estados Unidos

Por outro lado, alguns alunos (na ordem dos 25%) não ficaram satisfeitos com as salas de aulas (exiguidade, ventilação, etc). Outros atributos que mereceram da parte dos alunos elevada contestação e, conseqüentemente, causadores de alguma insatisfação foram os aspectos relacionados com as instalações sanitárias (cerca de 30% dos questionários salientaram este aspecto negativo) e a falta de limpeza em algumas salas e nos espaços comuns (salas de estar e corredores).

Variável *secretaria* (pessoal de contacto)

Cerca de 30% (valor médio) das respostas referem a eficiência no atendimento e a simpatia dos funcionários da secretaria – pessoal de primeira linha – como atributos positivos e conducentes para o grau de satisfação dos alunos do IPFEL.

Todavia e considerando ainda a variável secretaria, alguns questionários salientaram aspectos negativos, tais como, alguma morosidade no atendimento e, por vezes, alguma falta de atenção (entenda-se, simpatia) para com os alunos.

Para finalizar, é pertinente referir que esta amostra de resultados forneceu-nos um indicador de lealdade da ordem dos 90%. Os alunos, maioritariamente, indicaram no questionário, quando confrontados com a questão, que tinham a intenção de voltar a frequentar o curso de inglês num nível posterior. Isto explica-se pelo facto, contrariamente aos cursos de informática, de a frequência no curso de inglês pressupõe *à priori* uma continuidade. Naturalmente, a questão que se coloca neste contexto é a de tentar aferir por quanto tempo essa continuidade prevalece. É exactamente no capítulo seguinte que iremos abordar esta questão crucial.

5.4. O grau de fidelização dos clientes IPFEL

5.4.1. Estudo qualitativo e quantitativo

Consciente da necessidade e urgência de se estabelecer uma vantagem competitiva sustentável pela organização, que pudesse enfrentar os desígnios de um mercado cada vez mais competitivo, o IPFEL enceta em meados de 1998 uma nova estratégia que se consubstancia no lançamento de um novo produto de formação: o Cartão de Formação Global.

À semelhança de um passe, o *Cartão de Formação Global* é uma opção de formação que possibilita ao seu titular frequentar todos os cursos do IPFEL durante um ano por um preço fixo. Visando abranger as necessidades específicas dos mercados-alvo da empresa, foram criadas três versões distintas do cartão:

- ❑ O cartão *Uniformação*, destinado ao mercado dos particulares em geral. Sendo uma opção de utilização individual, é o que apresenta maior procura e um preço comparativamente mais elevado por aluno em relação às outras versões.
- ❑ O cartão *Multi formação*, igualmente destinado ao mercado dos particulares em geral, mas, mais especificamente, às famílias. Com a particularidade de admitir a utilização simultânea do cartão por três titulares diferentes relacionados entre si por um grau de parentesco directo, esta versão é a que apresenta um preço comparativo mais baixo por aluno.
- ❑ O cartão *Plus*, destinado ao mercado empresarial, que em linhas gerais, funciona nos mesmos termos dos cartões *Uniformação* e *Multi formação*. O preço está indexado ao número de cartões adquiridos por cada empresa.

Independentemente das vantagens que o cartão oferece aos seus mercados-alvo, que passam pela possibilidade de frequentar vários cursos de formação por um preço baixo, este produto teve a capacidade de transformar um dos eternos dilemas da gestão – a falta de elos de ligação entre as áreas de formação –, numa vantagem concorrencial muito forte para a organização

Do ponto de vista do marketing, este produto torna mais fácil o posicionamento da empresa que, deste modo, se assume como uma organização de formação que oferece os seus serviços de ensino nas áreas do conhecimento consideradas como mais importantes ao nível das competências básicas individuais.

Ao nível empresarial, este produto procura posicionar-se como uma solução de formação flexível e de baixo custo, constituindo deste modo um contributo significativamente relevante para proporcionar um relacionamento mais prolongado dos alunos com o IPFEL. É exactamente este mote que será detalhadamente explorado neste capítulo.

Um dos maiores problemas evidenciados na “formação por medida” passa pela dificuldade em se constituírem grupos homogêneos em termos de conhecimentos que tenham uma dimensão mínima de alunos considerada economicamente viável⁹.

Embora a empresa não tenha definido até hoje uma estratégia de marketing concreta para este produto, verifica-se que as vendas provenientes do Cartão de Formação

⁹ Se uma empresa tem dez colaboradores que necessitam de formação em Inglês, o mais natural é que nem todos tenham o mesmo nível de conhecimentos ou tão-pouco disponibilidade para frequentarem o mesmo curso em simultâneo. E o custo da formação individual é consideravelmente elevado quando comparado com o custo de formação em grupo ou através do cartão Plus.

Global, nas suas diferentes modalidades, representam cerca de 30% do volume de facturação.

Apesar de aparentemente o modo de funcionamento do cartão indiciar uma alteração significativa na estrutura de custos da organização, nomeadamente, em virtude de cada aluno ter a possibilidade de frequentar o número de cursos que desejar, a verdade é que tal não se verificou nos três anos de vida deste produto. E tal só foi possível porque a lógica estratégica subjacente ao cartão se baseou no aumento do número de alunos por turma, o que permitiu, simultaneamente, atingir os seguintes objectivos:

- ☐ Não alterar os custos fixos da organização, que são os mais significativos na estrutura de custos da organização.
- ☐ Viabilizar a realização de determinadas acções de formação que de outra forma teriam a sua existência ameaçada por não alcançarem o número mínimo de alunos definido.
- ☐ Obter uma vantagem competitiva forte e diferenciadora em relação aos concorrentes directos, quer na área de línguas ou na área de informática, abrindo espaço para a criação de um novo conceito mais abrangente em termos de formação.
- ☐ Por fim - e no contexto desta dissertação -, a possibilidade de angariar clientes por um período de tempo mais alargado, o que sem dúvida e por razões já devidamente dissecadas, constitui uma vantagem competitiva na medida em que o custo de angariação de novos alunos é cada vez mais elevado.

Numa perspectiva de se tentar perceber o tipo de relacionamento que os alunos mantêm com o IPFEL, tendo por base um estudo referente aos últimos 5 anos (1997-2001),

iremos fazer uma análise tanto quanto possível exaustiva de algumas variáveis determinantes no contexto da fidelização dos alunos do IPFEL.

Detalhadamente, tenta-se explicar, por item (v. Tabela 10) os resultados obtidos. Assim, temos:

- ❑ Número de alunos – No triénio 97-99 verificou-se um decréscimo no nº de alunos inscritos. Esta tendência inverteu-se no ano seguinte - em 2000 - embora tenha sido descontinuada no ano corrente¹⁰.
- ❑ Alunos novos e taxa de renovação – Tem-se verificado ao longo destes cinco anos um acréscimo na angariação de novos alunos. Noutra perspectiva, a taxa de renovação, ou seja, o peso que os alunos novos têm face ao total dos alunos inscritos tem vindo a aumentar. Este sinal positivo poder-se-ia dever ao facto de existir alguma eficácia dos meios de comunicação que o IPFEL tem desenvolvido nos últimos anos. Convém referir a este propósito que o IPFEL investe periódica e sistematicamente recursos financeiros significativos na angariação de novos alunos através de meios de comunicação distintos – outdoors, distribuição de folhetos ao público em geral, anúncios e “encartes” na imprensa escrita, etc. Se, por um lado e, frequentemente, estas campanhas enfermam de falhas ao nível da sua operacionalidade, por outro, perante o baixo retorno que têm provocado, leva-nos a concluir da sua inviabilidade¹¹ a médio

¹⁰ Convém referir que os dados do ano corrente referem-se até ao mês de Outubro.

¹¹ Pelo menos, enquanto o IPFEL continuar a ignorar os seus mercados-alvo

prazo. Efectivamente, e perante uma análise sobre a proveniência¹² dos novos alunos concluímos que a principal causa desta elevada taxa de renovação reside na rede de relações que os alunos do IPFEL têm no exterior. Deve-se, sobretudo, ao “passa-palavra” regular que os alunos do IPFEL promovem no exterior.

- ❑ Alunos reinscritos e taxa de reinscrição - Contudo, e numa perspectiva oposta, estes resultados levam-nos a concluir também sobre a existência de aspectos negativos na performance do Instituto. Constata-se que existe alguma ineficácia no que diz respeito à permanência¹³ dos alunos de um ano para o outro (no período 1997-2000). Efectivamente, verifica-se uma clara tendência no decréscimo de alunos que prolongam o seu relacionamento com o IPFEL (v. Tabela 10). Curiosamente, no ano corrente esta tendência inverte-se à semelhança do que aconteceu com os alunos novos, ou seja, face a um aumento gradual de alunos novos no período 1997-2000, no ano de 2001 regista-se uma acentuada quebra na angariação de novos alunos. (V. Gráfico 7)
- ❑ Taxa de deserção de clientes – Tem-se verificado, e no seguimento do que já foi exposto nos dois pontos anteriores, uma taxa de deserção de alunos considerada aceitável – entre 20% a 30%. Duas razões poderão, neste contexto, serem conjecturadas. Em primeiro lugar, a taxa de deserção deve-se ao facto de o IPFEL ter algumas limitações, na perspectiva do cliente, quanto ao leque de

¹² Num capítulo posterior analisaremos em detalhe a “origem” dos novos alunos, ou seja, qual a razão principal que os trouxe ao IPFEL

¹³ Esta permanência é aqui contextualizada com o grau de lealdade do aluno ao IPFEL

oferta em termos de formação¹⁴. Em segundo lugar - e talvez mais pertinente -, deve-se ao baixo nível de satisfação que esses alunos têm com o IPFEL e, concretamente, com os serviços que lhes foram prestados. É de salientar, neste contexto, que o IPFEL dispõe de um instrumento que lhe permite identificar quem são esses alunos insatisfeitos mas que peca por ser tardio (questionários de avaliação no final das acções de formação). Nesta circunstância, torna-se muito difícil qualquer hipótese válida de tentar reparar a falha ocorrida ou tentar minimizar os efeitos negativos. Convém referir, neste contexto, que a taxa referida está expurgada de todos os alunos que terminaram – nalguns casos temporariamente - a sua relação com o IPFEL, mas saíram satisfeitos.

- Número de alunos com cartão e % de cartões – É manifestamente encorajador o facto de o cartão de formação global ter cada vez mais aderentes (v. Gráfico 8). Na realidade, desde o ano de lançamento do cartão (1998) o número de alunos aderentes ao cartão tem vindo a aumentar significativamente, embora no ano corrente, ocorra um decréscimo acentuado (mas que ainda não é definitivo). Convém referir a este respeito dois aspectos que nos parecem relevantes e decisivos para a escolha do cartão. Em primeiro lugar, os aderentes percebem claramente uma vantagem de natureza económico-financeira que se traduz no rácio *Custo do Cartão / Nº de cursos que pode frequentar*. Em segundo lugar, pelo facto de o cartão lhes proporcionar alguma flexibilidade quer em termos de horários quer em termos de frequência dos cursos, o que lhes

¹⁴ Entenda-se, um vasto leque de cursos que possibilitem a sua evolução em termos de formação e conhecimentos adquiridos e o consequente prolongamento da sua relação com o IPFEL

permite efectuar a gestão das suas necessidades de formação e de acordo com as suas disponibilidades. Por último, é de salientar uma penetração significativa que o cartão, nas suas diferentes modalidades, tem tido na globalidade dos alunos do IPFEL (em média corresponde a 8% dos alunos do IPFEL).

	1997	1998	1999	2000	2001
Nº de Alunos	1404	1340	1309	1525	1094
Novos	515	854	871	1115	646
Evolução - Novos		66%	2%	28%	-42%
Taxa de Renovação	37%	64%	67%	73%	59%
Reinscritos	889	486	438	410	448
Evolução - Reinscritos		-45%	-10%	-6%	9%
Taxa de Reinscritos	63%	36%	33%	27%	41%
Nível de Deserção		347	386	354	402
Taxa de Deserção		25%	29%	27%	26%
Inscrições	1681	1703	1943	2335	1829
Nº Alunos com Cartão	0	34	106	123	72
Rácio Inscrições/Alunos	1,20	1,27	1,48	1,53	1,67
% Cartões/Alunos		3%	8%	8%	7%
Média de Idades	27	27	28	29	30

Tabela 10 – Tabela de Resultados

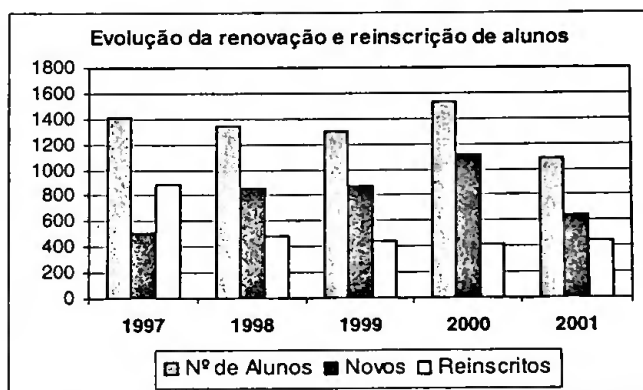


Gráfico 7 – Evolução dos alunos novos e reinscritos

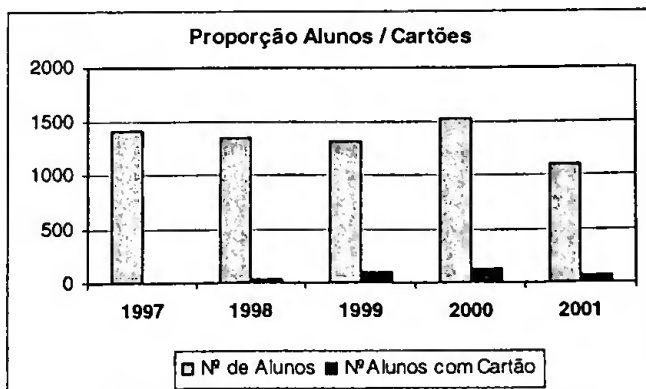


Gráfico 8 – Proporção de Cartões relativamente aos alunos

5.4.2. Grau de fidelização dos alunos detentores de cartão global

Relativamente aos alunos aderentes ao cartão global tem-se verificado uma taxa de repetição na aquisição – renovação do cartão - na ordem dos 12%. Fundamentalmente, estes alunos dão preferência às áreas de formação em informática (cerca de 41%) e inglês (cerca de 35%). Também concluímos que provêm, maioritariamente, da cidade de Lisboa (na ordem dos 40%), atingem uma média de idades à volta dos 29 anos e pertencem à população activa.

Diga-se, em abono da verdade, que o grande objectivo do cartão é proporcionar condições, quer em termos de oferta, quer em termos financeiros, que sejam percebidas claramente pelo aluno. Efectivamente, esse objectivo tem sido conseguido, embora não correspondendo integralmente às expectativas criadas aquando do seu lançamento. E, na nossa opinião, por duas razões essenciais:

- ☐ Embora tenha sido alargada a oferta, fundamentalmente, na área de informática, nem sempre é possível viabilizar, do ponto de vista económico-financeiro, determinadas acções de formação. Na realidade, ou porque não se atinge o número mínimo de alunos, ou embora atingindo esse limite, o grupo é maioritariamente constituído por alunos de cartão. E esta situação, tem gerado alguma insatisfação, apesar de os alunos serem alertados para esta eventual ocorrência.
- ☐ Por outro lado, e apesar de tudo, alguns alunos de cartão vêm na oferta algumas limitações, não correspondendo em alguns casos às suas necessidades em termos de formação.

5.5. Os canais de comunicação – a importância estratégica do “passa-palavra”

A angariação de novos alunos deve-se em muito, no caso do IPFEL, ao “passa-palavra” positivo que os nossos alunos desenvolvem na sua rede de relações pessoais (familiares, amigos e colegas). Constitui, na realidade, um factor fortemente preponderante na renovação de alunos conforme se pode ver no quadro (v. Tabela 11). Não deixa de constituir um séria preocupação e de contornos dificilmente explicáveis, o facto de a renovação de alunos ter vindo a aumentar de ano para ano e, em sentido inverso, haver uma quebra cada vez mais acentuada na taxa de reinscrições (v. Tabela 11). Contudo, nesta observação, não podemos deixar de estar surpreendidos com a seguinte conclusão: Se, por um lado, os alunos do IPFEL recomendam os cursos a outras pessoas, porque razão são cada vez menos os que prolongam o seu relacionamento com o instituto. Só vemos duas hipóteses:

- ☐ Primeiro, os alunos¹⁵ só perspectivam *à priori* a intenção de frequentar apenas um curso. Ou por razões de natureza económica, ou por necessidades específicas (profissionais ou para valorização pessoal).
- ☐ Segundo, uma percentagem desses alunos desistentes faz pelo simples facto de não terem ficado totalmente satisfeitos com o IPFEL.

Por outro lado, também se constata uma progressiva ineficácia dos meios tradicionais de comunicação, como sendo a publicidade na imprensa escrita ou a distribuição de panfletos. Curiosamente, verifica-se e um pouco à semelhança do que são as novas

¹⁵ Neste contexto, excluimos os alunos titulares de cartão

tendências de relacionamento empresa-cliente, que o peso dos contactos provenientes da internet – através da página web - tem vindo progressivamente a aumentar.

ESTATÍSTICA DE CONTACTOS DOS ALUNOS NOVOS DO IPFEL					
	1997	1998	1999	2000	2001
Passa-Palavra	51%	45%	49%	52%	54%
Publicidade Tradicional	30%	37%	37%	34%	29%
Internet	0%	0%	1%	4%	6%
Outros	19%	18%	13%	10%	11%
Base	515	854	871	1115	646

Tabela 11 – Os canais de comunicação mais relevantes

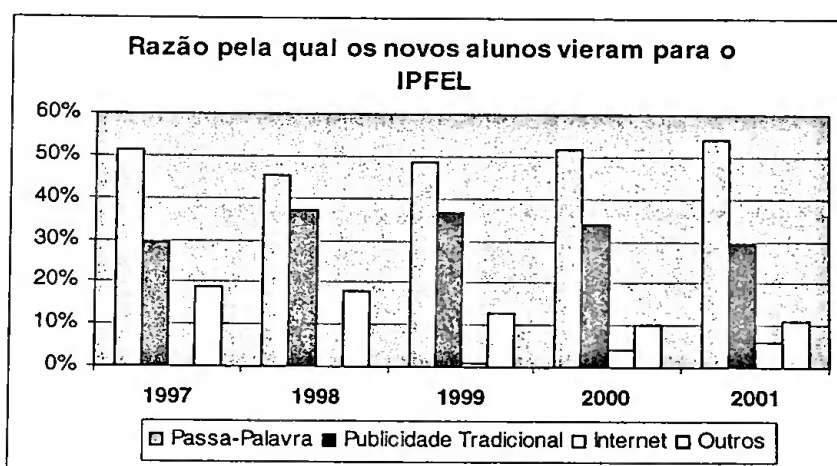


Gráfico 9 – Canais de comunicação do IPFEL

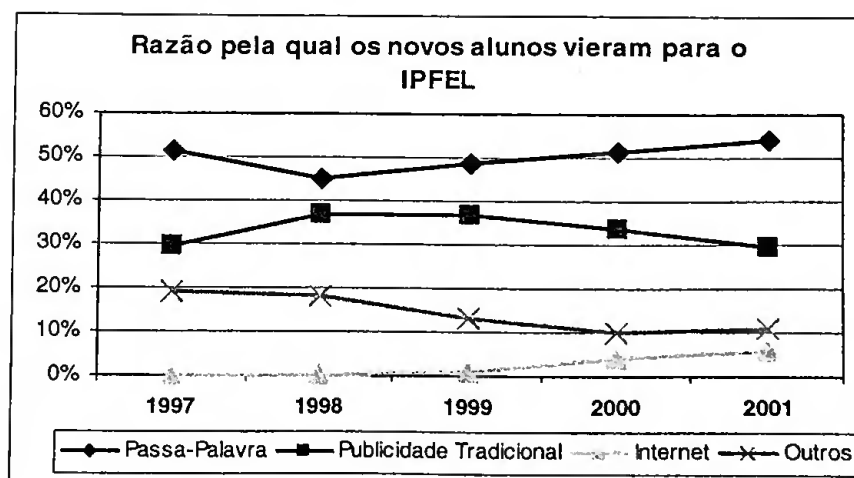


Gráfico 10 – Canais de comunicação do IPFEL

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

“Não há nada permanente a não ser a mudança” afirmava o filósofo Heraclito.

Vivemos num contexto mundial de completas e radicais transformações tecnológicas, sociais, económicas, políticas e até culturais que têm vindo a alterar, de um modo acelerado, os valores, as mentalidades e os comportamentos. As sempre novas e mutáveis exigências do mercado têm vindo a colocar as organizações perante a necessidade de alterarem os seus critérios de qualidade, assentes nos modos de produção, para critérios de qualidade vocacionados para as necessidades e expectativas dos clientes.

Os programas de qualidade total, quando bem concebidos e, sobretudo, correctamente implementados e “vendidos” ao conjunto dos diferentes intervenientes organizacionais, podem assumir-se como ferramentas adequadas ao desenvolvimento e à competitividade empresarial. De facto, este tipo de programas visam atingir dois importantes objectivos:

- ☐ Satisfação total dos clientes, sendo a qualidade encarada como uma estratégia ofensiva face à concorrência.
- ☐ Melhoria permanente dos produtos e serviços, dos processos de produção (dos serviços também) e dos sistemas de funcionamento da empresa, considerando-se nesta perspectiva os clientes externos e os internos (colaboradores da própria empresa).

A qualidade total surge assim encarada como um movimento de gestão (planeamento, programação, acção, verificação, controlo, correcção e melhoria), um movimento cultural (aprendizagem de novos valores e comportamentos/mudança cultural), um movimento de mudança organizacional (modificação nas estruturas, processos, métodos e procedimentos) e ainda como um movimento de participação que implica a transformação dos sistemas, das formas e dos estilos de gestão

O sector de serviços atravessa uma fase extremamente dinâmica, revolucionária mesmo, em que os paradigmas vigentes são frequentemente postos em causa. Observamos permanentemente a introdução de negócios inovadores, muitas vezes baseados em conceitos importados de outros países adaptados ou não localmente. Estes novos negócios têm vindo a comprometer ou abalar empresas tradicionalmente bem implantadas, mas que por razões várias, se recusaram a admitir essa ameaça colocada pela entrada de novos concorrentes. Continuamente somos confrontados com novas formas de satisfazer as nossas necessidades de serviço, ou, na sequência do acesso rápido, fácil e económico a tecnologia de ponta, tomamos contacto com serviços que suprem necessidades que ainda não tínhamos identificado.

O surto de fusões e aquisições tem alterado o cenário em muitos sectores de serviços. Empresas tradicionais têm visto a sua liderança posta em causa ou desaparecer, enquanto novas empresas, apostadas no repensar contínuo dos seus negócios, recorrendo intensivamente às tecnologias disponíveis, obtêm um sucesso rápido. Neste cenário, torna-se difícil para as empresas assegurarem a sustentabilidade da sua base de clientes, ou seja, é cada vez mais difícil assegurarem a lealdade dos clientes embora seja esse o principal objectivo para garantir a sua viabilidade. Diríamos que a adaptação à mudança assumida como um constante repensar dos negócios a par de uma preocupação

permanente em satisfazer totalmente as necessidades e desejos dos clientes, constitui um contributo decisivo para alcançar a lealdade dos clientes.

O ambiente circundante tem uma influência determinante na evolução e transformação que actualmente testemunhamos.

A integração de computadores e telecomunicações tem vindo a permitir a construção de redes de distribuição completamente novas. A existência de redes electrónicas locais e globais permite o repensar de muitos negócios na área dos serviços e a criação de muitos outros completamente inovadores. A tecnologia permite fazer muito mais do que melhorar serviços existentes: permite uma verdadeira revolução ao nível da distribuição de informação, standardização e consistência ao nível da qualidade dos serviços, centralização e automatização de tarefas repetitivas e envolvimento directo dos clientes através do desempenho de serviços em *self-service*.

O dinamismo sentido actualmente nos serviços exige, naturalmente, um marketing eficaz. Embora continue a fazer sentido que as empresas de serviços sejam eficientes do ponto de vista operacional, isto não é suficiente para garantir o sucesso. O serviço precisa de ser personalizado, ajustado com “perfeição” às necessidades dos clientes, com uma política de preços realista, distribuição adequada e promoção dinâmica. Cada vez menos as empresas tentam “ser tudo, para todos os tipos de clientes”, reconhecendo a necessidade de escolher com rigor quais os tipos de clientes que a empresa pode, deve e sabe servir com excelência.

As pessoas são a principal riqueza das organizações e condicionam indiscutivelmente a sua saúde e vitalidade. O investimento na qualidade do desempenho pessoal deve ser, pois, encarado como um factor prioritário para o aumento do desempenho de cada um

dentro da organização e consequentemente da competitividade empresarial. A formação “à medida” encontra aqui enquadramento, enquanto ferramenta complementar dos estilos de gestão pró-activos, mobilizadores, participativos e comunicantes. Devendo nós termos presente que o processo de melhoria da qualidade se reveste de um carácter evolutivo, nunca estando concluído, deve a empresa, face à realidade singular que por si é vivenciada, estudar e aplicar os procedimentos correctivos e reconfiguradores que se afigurem como mais adequados.

Nos últimos anos temos assistido a um enorme esforço por parte das empresas de serviços no sentido de aproximar os seus processos de produção – intangíveis e cheios de probabilidades de ocorrência de variações de qualidade – aos processos de produção de produtos tangíveis. Em muitas áreas dos serviços tem sido possível padronizar processos e formar o pessoal de contacto de molde a garantir o fornecimento de um serviço de qualidade sem intermitências. Todavia, em sectores em que o *input* humano é determinante, continua a ser muito difícil criar e garantir consistência de qualidade em termos de cliente-empresa.

A empresa de serviços deverá, pois, antecipar o mais possível a ocorrência de falhas e implementar metodologias e procedimentos para as gerir da melhor forma e que, numa situação ideal, será não perder o cliente e evitar o passa-palavra negativo. Neste contexto, a tarefa mais importante é conferir poderes ao pessoal de contacto. De facto, é a imagem projectada na linha da frente que permanece na mente dos clientes e condiciona a sua percepção do serviço que eventualmente lhes venha a ser prestado. E a qualidade do atendimento (entenda-se, contacto) não é mais do que a resultante da qualidade existente nos bastidores. Quando a informação não circula, quando a comunicação não se efectua, quando o sistema não se articula de modo conveniente,

difficilmente as pessoas de contacto – da linha da frente – poderão, apesar de toda a sua boa vontade, prestar um serviço de qualidade a quem os procura.

Importa, pois, que as questões da qualidade se interiorizem, intimamente ligadas à necessidade de se apostar na reengenharia de processos, na reconfiguração do sistema de informação, na actualização tecnológica, na formação contínua de profissionais qualificados, na melhoria das condições de trabalho, na activação da comunicação, na mudança de mentalidades e na alteração de comportamentos.

Neste contexto e numa perspectiva de assegurar a qualidade do serviço prestado, entendemos que devem ser observados aspectos decisivos, tais como:

Obsessão com o cliente – devem ser implementadas estratégias de satisfação total das necessidades do cliente; todos os actores organizacionais devem partilhar esta preocupação com uma cultura de serviço ao cliente.

Comprometimento total com a qualidade por parte da gestão de topo – é recomendável que haja uma maior preocupação com a qualidade e satisfação dos clientes do que com a performance financeira imediata.

Standards elevados de qualidade nos serviços – produzir serviços minimizando tanto quanto possível a ocorrência de falhas é obrigação de qualquer sistema de qualidade, ou seja, a prestação do serviço deve estar isenta de defeitos.

Monitorização permanente do desempenho – a organização deve estar atenta ao seu próprio desempenho e dos seus concorrentes. O *feedback* constitui um instrumento de avaliação precioso que permite uma análise de reclamações e acções correctivas imediatas.



Recursos humanos satisfeitos – é vital para a organização por forma a que possa garantir o fornecimento de um serviço de qualidade, uma aposta clara nos seus recursos humanos. Da mesma forma que a empresa deve ter uma preocupação permanente em satisfazer os seus clientes externos, deve também proporcionar aos clientes internos perspectivas de desenvolvimento e esquemas remuneratórios justos e adequados às responsabilidades de cada um.

Gestão equilibrada das expectativas – Não prometer demasiado ao cliente é algo que deve estar sempre presente, por forma a que o serviço prestado exceda sempre o nível de expectativas criado na mente do cliente.

Em tempo de “vacas magras” a empresa deve encarar a sua base de clientes como o “último reduto” que deve ser preservado a todo o custo. Mais e novos clientes não é sinónimo de mais lucros. Pelo contrário, angariar novos clientes consome muitos recursos que muito dificilmente são recuperados.

Torna-se imperioso que o crescimento se faça cada vez mais á custa de um aumento da quota de clientes em vez de um aumento da quota de mercado. Trabalhar os clientes fiéis e saber com detalhe quem tem poder de compra e susceptível de comprar ainda mais constitui, a nosso ver, a melhor estratégia de crescimento. Em vez de se canalizar recursos para tentar crescer através de constantes investidas com o objectivo de conquistar novos clientes numa determinada população ou mercado, a estratégia é conhecer bem os clientes para fazer com que cada um deles, individualmente, dê mais lucro.

Esta estratégia sustenta-se na venda de produtos ou serviços aos clientes mais aptos a comprar e “abandonando”, de certo modo, aqueles que provavelmente nunca irão

comprar mais nada. Fidelizar os clientes mais disponíveis a manterem um relacionamento prolongado com a empresa, tendo sempre em vista um conceito de reciprocidade, constitui um objectivo crucial. A empresa deve proporcionar todas as condições para fidelizar os seus clientes, fazendo que eles percebam que um relacionamento prolongado com a empresa traz vantagens para ambas as partes.

É verdade que a qualidade e a satisfação do cliente são factores imprescindíveis para tornar possível a fidelização do cliente. As estratégias de diferenciação - que são fundamentais - na generalidade estão muito limitadas aos produtos ou serviços. As empresas estão de alguma forma enraizadas a estratégias de diferenciação pela via da qualidade e/ou satisfação do cliente. Mas, estas estratégias têm o seu tempo de vida útil muito limitado em virtude de serem facilmente “clonadas”. Mais consistente será diferenciar com base nos clientes, conhecendo-os de uma forma aprofundada em todos as suas dimensões. Ter o conhecimento sobre o que cada cliente quer e diferenciar em função disso é uma vantagem competitiva talvez ainda mais determinante nos tempos actuais.

A empresa deve tratar o cliente como gostaria que a tratassem se estivesse do outro lado. A empresa deve estar ao serviço do cliente e não o contrário. Deve actuar como agente do cliente, aconselhando-o da melhor forma, mesmo que essa orientação seja menos positiva para a empresa do ponto de vista financeiro. A “vocação” da empresa é a de procurar produtos ou serviços para os seus clientes e não procurar clientes para a sua oferta de produtos ou serviços. O que é de facto honesto da parte da empresa é aconselhar o cliente sobre o mais adequado ao seu perfil e que corresponda exactamente às suas necessidades e expectativas.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS E MONOGRAFIAS

Brito, C. (2000), "O Marketing Relacional" em Os Horizontes do Marketing, Editorial Verbo, Lisboa

Buttle, F. (1996), "Relationship Marketing – Theory and Practice" Paula Chapman Publishing, London

Cram, T. (1994), "The Power of Relationship Marketing" Pitman Publishing, London

Cooper, R. and Slagmuder, R. (1997), "Target Costing and Value Engineering", Productivity Press, Portland, OR

Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1993), "Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together", Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Crosby, P. B., (1979), "Quality is Free", McGraw-Hill

Crosby, P. B., (1984), "Quality without Tears", McGraw-Hill, New York, NY, p.67

Deming, W. E., (1982), "Quality, Productivity and Competitive Position", Massachusetts Institute of Technology, Cambridge

Deming, W. E., (1986), "Out of the Crisis", Cambridge University Press

Devlin, S. e Dong, H. (1996), "Service Quality From the Customers Perspective", in Lovelock, C. ed., "Services Marketing", 3rd Edition, Prentice Hall International Editions

Feigenbaum, A., (1983), "Total Quality Control", 3rd ed., New York, McGraw-Hill

Garvin D., (1986) "Managing Quality", New York, The Free Press

- Grönroos, C. (1990), "Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books, New York, NY
- Hammer, M. (1996), "Beyond Re-engineering", Harper Collins, Philadelphia, PA.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Hart, C.W.L. (1990), "Service Breakthroughs", The Free Press, New York, N.Y.
- Ishikawa, K. (1985), "What is Total Quality Control?", Prentice-Hall
- Juran, J. M., (1988), "Quality Control Handbook", 4th edition, McGraw-Hill
- Kotler, P. (1994), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", 8th ed., Prentice-Hall
- Miles, L.D. (1989), "Techniques of Value Analysis and Engineering" 3rd edition, Eleanor Miles Walker
- Murta, P. (2000), "Marketing de Serviços" em Os Horizontes do Marketing, Editorial Verbo, Lisboa
- Nascimento, J.R. (2000), "Satisfação do Consumidor – O caso da televisão por cabo em Portugal" Principia
- Oliver, R.L. (1997), "Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer", New York, McGraw Hill
- Pires, A. e Santos, A. P. (1996), "Satisfação dos Clientes – Um objectivo estratégico de gestão" Textos de Gestão – Texto Editora
- Salgado, S. (2000), "O Marketing e a Qualidade" em Os Horizontes do Marketing, Editorial Verbo, Lisboa

Vavra, T.G. (1997), "Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: a guide to creating, conducting, analysing, and reporting customer satisfaction measurement programs", Wisconsin: ASQC Quality Press

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L. (1990), "Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations", Free Press, New York, NY.

PERIÓDICOS

- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* Vol. 17, March, pp. 99-120
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1990), "Five Imperatives for improving service quality", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 29-38.
- Bharadwaj, S., Varadarajan, P.R. and Fahy, J. (1993), "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 83-99
- Boughton, P., Nowak, L. and Washburn, J. (1996), "A decision model for marketing research relationship choices", *Journal of Services Marketing*, Vol. 10 No. 1, pp. 56-69
- Brown, S.W. and Swartz, T.A. (1989), "A gap analysis of professional service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 53, April, pp. 92-98
- Cronin, J.J., and Taylor, S.A. (1992), "Measuring Service Quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3 pp. 55-68
- Feigenbaum, A., (1987), "How Long Before Quality Improvement Pays Off?", *Quality Progress*
- Garvin, D. (1987), "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 101-109
- Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1994), "Service Quality: concepts and models", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 9, pp. 43-66

Grönroos, C. (1984), "A Service Quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44

Grönroos, C. (1989), "Defining Marketing: a market-oriented approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, pp. 52-60

Groth, John C. and Dye, Richard T., (1999) "Service Quality: perceived value, expectations, shortfalls, and bonuses", *Managing Service Quality*, Vol. 9 No 4 pp. 274-285

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-74

Ho, Danny C.K. and Cheng, Eddie W.L. (1999), "Quest for Value Mix", *Managing Service Quality*, Vol. 9 No 3 pp. 204-208

Jones, T., Sasser, Jr, W.E. (1995) "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.

Kuei, C.H. and Lu, M.H. (1997), "An Integrated Approach to Service Quality Improvement", *International Journal of Quality Science*, Vol. 2 No. 1 pp. 24-36

Lee, H., Lee, Y. And Yoo, D. (2000), "The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 3 pp.217-231

Lovelock, C.H. (1983), "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Summer, pp. 9-20



Loveman, G.W. (1998), " Employee Satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking", *Journal of Service Research*", Vol. 1, pp. 18-31

Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 20-35

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, Spring, pp. 12-40

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1991) "Understanding customer expectations of service", *Sloan Management Review*, Spring

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1994a) "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 3, pp. 201-30

Peppers, D. and Rogers, M. (1997), "Is your company ready for one to one marketing?", *Harvard Business Review*, Jan-Feb

Peters, V. John, "Total Service Quality Management", *Managing Service Quality*, Vol. 29 No 1, 1999 pp.6-12

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000), "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, Jan.Feb.

Rapert, M.I. and Wren, Brent M. (1998), "Service Quality as a competitive opportunity", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12 No. 3, pp. 223-235

Reeves, C.A. and Bednar, D.A. (1994), "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.3, pp. 419-45

Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Sep.-Oct.

Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991), "Breaking the cycle of failure in services", *Sloan Management Review*, Vol. 32 No. 3, Spring, pp. 17-28

Spreng, R.A. and Mackoy, R.D. (1996) "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 72 No. 2 pp. 201-214

Teas, R.K. (1993), "Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality", *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 18-34

Woodruff, R.B. (1997), "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, Spring, pp. 139-153

Zeithaml, V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, pp. 2-22

Zeithaml, V.A., Berry, L. and Parasuraman A. (1996) "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.60